



TESIS PM-147501

**PENGUKURAN KINERJA TENAGA KONTRAK
INSTANSI PEMERINTAH XYZ DENGAN METODE
*PERSONAL BALANCED SCORECARD***

MUHAMMAD DWI BAGUS AURIJANTO
09211650013030

DOSEN PEMBIMBING
Dr. Ir. Bustanul Arifin Noer, MSc

Co-PEMBIMBING
Dr. Rita Ambarwati Sukmono, SE, MMT

DEPARTEMEN MANAJEMEN TEKNOLOGI
BIDANG KEAHLIAN MANAJEMEN INDUSTRI
FAKULTAS BISNIS DAN MANAJEMEN TEKNOLOGI
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER
SURABAYA
2018

LEMBAR PENGESAHAN

Tesis disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar
Magister Manajemen Teknologi (M.MT)

di

Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Oleh:

MUHAMMAD DWI BAGUS AURLJANTO

NRP. 09211650013030

Tanggal Ujian

: 10 Juli 2018

Periode Wisuda

: September 2018

Disetujui oleh:

1. **Dr. Ir. Bustanul Arifin Noer, MSc**
NIP. 19590430 198903 1 001

(Pembimbing)

2. **Dr. Rita Ambarwati Sukmono, SE, MMT.**
NIDN. 0707048003

(Co-Pembimbing)

3. **Dr. Ir. Bambang Syairudin, MT**
NIP. 19631008 199002 1 001

(Penguji)

4. **Dr. Ir. Sri Gunani Partiw**
NIP. 19660531 199002 2 001

(Penguji)

Dekan Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi,



Prof. Dr. Ir. Udisubakti Ciptomulyono, M.Eng.Sc
NIP. 19590318 198701 1 001

PENGUKURAN KINERJA TENAGA KONTRAK INSTANSI PEMERINTAH XYZ DENGAN METODE *PERSONAL BALANCED SCORECARD*

Nama : Muhammad Dwi Bagus Auriyanto
NRP : 09211650013030
Pembimbing : Dr. Ir. Bustanul Arifin Noer, MSc
Ko-Pembimbing : Dr. Rita Ambarwati Sukmono, SE, MMT

ABSTRAK

Penerapan *good governance* sistem birokrasi Pemerintah Kota Surabaya, salah satunya dengan dikembangkan program penggajian berbasis kinerja (*e-performance*) diperuntukkan khusus pada Pegawai Negeri Sipil. Tujuan penelitian ini adalah menentukan *key performance indicator* (KPI) dan sasaran strategis di Instansi XYZ, menentukan tingkat kepentingan masing-masing kriteria KPI, mengetahui kinerja masing-masing tenaga kontrak pada Instansi Pemerintah XYZ dan memberikan rekomendasi-rekomendasi perbaikan dari kinerja pegawai saat ini. Unit analisis penelitian ini dilakukan pada Bagian Umum di Sub Bagian Tata Usaha dengan posisi administrasi sebagai tenaga kontrak administrasi. Desain penelitian ini menggunakan survei dengan teknik pengumpulan data kuisioner dan angket. Metode yang digunakan adalah *personal balanced scorecard* dengan menyusun sasaran strategis dan KPI oleh *stakeholder* dari Instansi XYZ. Metode pembobotan menggunakan metode *Analytic Network Process* (ANP). Dari hasil penelitian didapatkan: perumusan KPI dan Sasaran Strategi telah terbentuk dengan tingkat bobot KPI paling besar adalah KPI Jumlah Keterlambatan sebesar (0.153). Total capaian kinerja tenaga kontrak yang paling baik adalah Responden C sebesar (6.25) sedangkan capaian kinerja total paling kecil didapatkan Responden K yaitu (3.346). Rekomendasi yang dapat diajukan meliputi: Memberikan *reward*, memberikan pembinaan, melakukan sistem controlling dan evaluasi secara berkala, memberikan sosialisasi dan memberikan slogan-slogan di sudut ruangan tentang peningkatan kinerja.

Kata kunci: ANP, KPI, PBSC, Sasaran Strategi, Tenaga Kontrak.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

MEASUREMENT OF CONTRACT WORKER XYZ GOVERNMENT AGENCY PERFORMANCE USING PERSONAL BALANCED SCORECARD

Student Name : Muhammad Dwi Bagus Auriyanto
Student Number : 09211650013030
Supervisor : Dr. Ir. Bustanul Arifin Noer, MSc
Co-Supervisor : Dr. Rita Ambarwati Sukmono, SE, MMT

ABSTRACT

One of the good governance bureaucracy system implementation of Surabaya City Government is developing performance-based payroll program (e-performance) specially for Civil Servant. However, The purpose of this research was to determine key performance indicator (KPI) and strategic target in XYZ Institution, to determine the importance of each KPI criterion, to know the performance of individual contract workers at XYZ Government Agency and to provide improvement recommendations from the current employee performance. The unit of analysis of this research was performed at the General Section in the Sub Division of Administration with the administrative position as the administrative contract worker. This study used a survey with questionnaire data collection techniques and questionnaires sheet as the design. The method used was personal balanced scorecard by formulating strategic targets and KPI by stakeholders from XYZ Agency. The weighting method used was Analytic Network Process (ANP) method. Based on the research, the results obtained were described as follows: the formulation of KPI and Strategy Target had been formed with the highest level of KPI weight of Total Tardiness KPI (0.1532). Total performance of the best contract worker performance was Mr. C (6.253) while the smallest total performance achievement was Mr. K (3.346). Recommendations of this research: Provide rewards, provide coaching, conduct regular control and evaluation systems, provide socialization and provide slogans in the corner of the room about performance improvement.

Keywords: ANP, KPI, PBSC, *Strategic Target*, *Contract Worker*.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul “Pengukuran Kinerja Tenaga Kontrak Instansi Pemerintah XYZ dengan Metode *Personal Balanced Scorecard*”. Tesis ini diajukan untuk memenuhi prasyarat untuk menyelesaikan studi magister di Program Studi Magister Manajemen Teknologi, Konsentrasi Manajemen Teknologi Industri, Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya. Dalam penyelesaian Naskah Tesis ini, penulis telah mendapatkan banyak dukungan moral maupun material dari banyak pihak. Atas bantuan yang telah diberikan penulis ingin menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Ir. I Nyoman Pujawan, MEng, PhD selaku Kepala Departemen Manajemen Teknologi, Institut Teknologi Sepuluh Nopember.
2. Bapak Dr. Ir. Bustanul Arifin Noer, MSc selaku Dosen Pembimbing Tesis yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikiran dalam memberikan bimbingan, pengarahan, dan ilmu pengetahuan.
3. Ibu Dr. Rita Ambarwati Sukomono, SE, MMT selaku Ko. Pembimbing Tesis yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikiran dalam memberikan bimbingan, masukan, pengarahan, dan ilmu pengetahuan.
4. Bapak Dr. Ir. Bambang Syairudin, MT dan Ibu Putu Dana Kamingsih, ST. MEng. Sc, PhD dan Ibu Dr. Ir. Sri Gunani Partiwati selaku dosen penguji penelitian yang telah bersedia memberikan saran-saran membangun demi kebaikan penelitian.
5. Seluruh dosen yang telah memberikan pengajaran dan ilmu yang begitu banyak. Serta seluruh karyawan MMT-ITS yang telah banyak membantu dalam berbagai hal selama masa perkuliahan. Terima kasih atas ilmu yang telah diajarkan kepada penulis.
6. Teguh Abriyanto selaku Ayah dan Sholihatin, S. Pd, MSi selaku Ibu yang selalu memberikan dukungan baik melalui doa ataupun material untuk kesuksesan dan kelancaran penelitian ini, serta Moch. Eka Prasetya

Nugroho, ST selaku kakak yang selalu memberikan wawasan dan diskusi seputar perkuliahan.

7. Rekan-rekan kantor Instansi Pemerintah XYZ yaitu Ibu Listijowati selaku Kepala Sub-Bagian Umum. Bapak Made selaku Kepala Bagian Kepegawaian, Mustofa Habibie selaku staff bagian administrasi dan Lilian Devinta Cahyaning Putri selaku *partner* yang selalu menerima keluhan penulis, serta teman-teman kantor yang tidak mungkin disebutkan satu per satu.
8. Teman-teman Manajemen Industri-MMT ITS angkatan 2016 yang selalu memotivasi, mengingatkan, memberi masukan, dan selalu memberi suntikan
9. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu, yang telah banyak memberikan berbagai macam bantuan dalam penyusunan Tesis ini.

Akhir kata, penulis berharap Tesis ini dapat memberikan manfaat kepada pembaca mengenai pengukuran kinerja tenaga kontrak dengan metode *Personal Balanced Scorecard*. Penulis menyadari bahwa Tesis ini masih jauh dari kesempurnaan dan memiliki banyak kekurangan. Oleh karena itu, penulis mengharapkan masukan dan saran yang membangun dari pembaca untuk perbaikan ke depan.

Surabaya, Juni 2018

Muhammad Dwi Bagus Auriyanto

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN.....	i
ABSTRAK.....	iii
ABSTRACT.....	v
KATA PENGANTAR	vii
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	6
1.5 Ruang Lingkup.....	6
1.6 Sistematika Penulisan.....	6
BAB II. LANDASAN TEORI.....	7
2.1 Konsep Kinerja.....	9
2.2 Faktor yang Berpengaruh pada Kinerja	9
2.3 Pengukuran Kinerja	11
2.4 Metode <i>Personal Balanced Scorecard</i> (PBSC)	12
2.4.1 Visi, Misi Pribadi dan Strategi.....	14
2.4.2 Tujuan Pribadi dan Peran Kunci.....	14
2.4.3 Menentukan Target	15
2.4.4 <i>Personal Improvement Activities</i>	15
2.5 Konsep Dasar <i>Analytic Network Process</i> (ANP).....	18
2.6 <i>Direct Rating</i>	22
2.7 <i>Traffic Light System</i>	24
2.8 Penelitian Terdahulu	24
BAB III. METODE PENELITIAN.....	31
3.1 Identifikasi Masalah.....	32
3.2 Tahap Pengumpulan Data dan Diskusi <i>Stakeholder</i>	32
3.3 Pembuatan Sasaran Strategi.....	32
3.4 Perumusan KPI (<i>Key Performance Indicator</i>).....	33
3.5 Penyebaran Kuisioner kepada Responden	33
3.6 Pembobotan dengan ANP (<i>Analytical Network Process</i>)	34

3.7 Melakukan <i>OMAX</i>	36
3.8 Kesimpulan dan Saran	36
BAB IV. HASIL PENGOLAHAN DAN ANALISIS DATA	37
4.1 Instansi Pemerintah XYZ.....	37
4.1.1 Kedudukan, Tugas Pokok dan Fungsi.....	37
4.1.2 Kegiatan	41
4.1.3 Struktur Organisasi	43
4.1.4 Rencana Strategis Tahun 2016-2021	44
4.2 Kriteria Penilaian Kinerja	45
4.3 Model ANP Penilaian Kinerja Pegawai Kontrak Instansi XYZ.....	48
4.3.1 Matriks Perbandingan	49
4.3.2 Penyusunan Supermatriks	50
4.3.3 Analisis Hasil ANP	50
4.4 Skoring	52
4.5 Pembuatan Sistem Pengukuran Kinerja.....	52
4.6 Pengukuran Kinerja Tenaga Kontrak	53
4.7 Perhitungan Penilaian Kinerja Keseluruhan.....	69
4.8 Implikasi Manajerial untuk Instansi XYZ	70
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN.....	73
5.1 Kesimpulan	73
5.2 Saran	74
DAFTAR ISI.....	xv
LAMPIRAN 1	75
LAMPIRAN II.....	81
LAMPIRAN III.....	85
LAMPIRAN IV.....	87
LAMPIRAN V.....	93
LAMPIRAN VI.....	107
BIODATA PENULIS.....	109

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Jenis Hukuman PNS 2011–2017.....	3
Gambar 1.2 Permasalahan Kasus Disiplin PNS	4
Gambar 1.3 Grafik Perbandingan Jumlah Keterlambatan PNS dan pegawai kontrak	4
Gambar 2.1 Pengaruh Kinerja Individu ke Organisasi	10
Gambar 2.2 Format Mason untuk PBSC.....	13
Gambar 2.3 Siklus <i>Improvement Personal</i>	16
Gambar 2.4 Bagan Empat Perspektif.....	17
Gambar 2.5 Struktur Peta <i>Personal Balanced Scorecard</i>	18
Gambar 2.6 Contoh <i>Feedback Network (Hiernet)</i>	19
Gambar 2.7 Contoh Format Dasar Tael Supermatrik.....	20
Gambar 2.8 Matrik Blok i dan j.....	20
Gambar 3.1 <i>Flow Chart</i> Penelitian	31
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Instansi XYZ	43
Gambar 4.2 Model ANP Penilaian Kinerja Pegawai Kontrak	49
Gambar 4.3 Matrik Perbandingan Berpasangan Antar Kriteria	49

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Nilai Random Index	21
Tabel 2.2 Skala Nilai untuk Variabel	22
Tabel 2.3 Tabel Nilai Normalisasi	23
Tabel 2.4 Penelitian Terdahulu.....	26
Tabel 3.1 <i>Stakeholder</i> pada Instansi XYZ.....	34
Tabel 3.2 Jumlah Pegawai di Bagian Umum Sub-Bagian Tata Usaha.....	34
Tabel 4.1 Kriteria Penilaian Kinerja	47
Tabel 4.2 Bobot Perspektif, Sasaran Strategi dan KPI	51
Tabel 4.3 Kriteria Nilai Terbobot Kinerja Perseorangan	53
Tabel 4.4 Data Pengukuran Kinerja Tenaga Kontrak Bagian Administrasi.....	53
Tabel 4.5 Penilaian Tenaga Kontrak Responden A	55
Tabel 4.6 Penilaian Tenaga Kontrak Responden B.....	56
Tabel 4.7 Penilaian Tenaga Kontrak Responden C.....	57
Tabel 4.8 Penilaian Tenaga Kontrak Responden D	58
Tabel 4.9 Penilaian Tenaga Kontrak Responden E	60
Tabel 4.10 Penilaian Tenaga Kontrak Responden F.....	61
Tabel 4.11 Penilaian Tenaga Kontrak Responden G.....	62
Tabel 4.12 Penilaian Tenaga Kontrak Responden H	64
Tabel 4.13 Penilaian Tenaga Kontrak Responden I.....	65
Tabel 4.14 Penilaian Tenaga Kontrak Responden J.....	66
Tabel 4.15 Penilaian Tenaga Kontrak Responden K	68
Tabel 4.16 Capaian Kinerja Tenaga Kontrak Bulan Mei 2018	69

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB I

PENDAHULUAN

Bab 1 menjelaskan tentang pendahuluan terkait penelitian yang meliputi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan batasan masalah, dan sistematika penulisan laporan penelitian dengan judul “Pengukuran Kinerja Tenaga Kontrak Instansi Pemerintah XYZ dengan Metode *Personal Balanced Scorecard*”.

1.1 Latar Belakang

Pemerintah merupakan pihak yang paling penting mengambil peranan dan fungsi dalam pengaturan wilayahnya. Apalagi dengan diberlakukannya sistem otonomi daerah maka keadaan ini menjadikan pemerintah daerah secara langsung dapat mengatur wilayahnya sesuai kebutuhan. Seiring perkembangan saat ini, pemerintah daerah semakin giat dalam meningkatkan kinerjanya. Hal ini dilakukan untuk mewujudkan demokratisasi dimana aspirasi rakyat pada setiap daerah dapat terakomodir dengan baik. Berdasarkan pelaksanaannya, Walikota diberikan amanah dan wewenang bebas untuk mengambil keputusan-keputusan pelayanan publik. Wewenang pemerintah tersebut adalah penyelenggaraan pembangunan di segala aspek termasuk di dalamnya adalah penambahan jumlah tenaga kerja kontrak pada instansi Satuan Kerja Pemerintah Daerah (SKPD) di suatu wilayah.

Sistem birokrasi di Pemerintah Kota Surabaya didukung oleh Pegawai Negeri Sipil dan tenaga kontrak. Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah setiap warga Negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam suatu jabatan negeri dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Tenaga kontrak memiliki arti seseorang yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian atau pejabat dalam pemerintahan untuk melaksanakan tugas-tugas pada instansi pemerintah dan penghasilannya menjadi beban APBN atau APBD. Alasan diterapkannya tenaga kontrak ini karena rekrutmen yang bisa dilakukan secara kecil-kecil atau bahkan masif. Dari segi instansi pemerintah juga membutuhkan tambahan pegawai sebagai upaya pemerintah untuk meningkatkan pelayanan publik terutama di daerah-daerah. Hal ini didasarkan pada Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian Pasal 2 ayat 3 yang menjelaskan bahwa di samping pegawai negeri sipil sebagaimana dimaksud dalam ayat 1, pejabat yang berwenang dapat mengangkat pegawai

tidak tetap. Pegawai tidak tetap ini dikategorikan sebagai tenaga kontrak. Dengan meninjau Undang–Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara keberadaan tenaga kontrak kemudian dihapuskan sehingga digantikan dengan Pegawai Pemerintah dengan Penggunaan Kontrak (PPPK). Dalam pelaksanaannya, tenaga kontrak tetap harus melalui seleksi dan tes sehingga pemerintah daerah tidak bisa melakukan rekrutmen secara sembarangan melalui jalur PPPK ini. Salah satu faktor yang menjadi pertimbangan adalah dengan mengetahui kinerja tenaga kontrak sebelum diseleksi melalui jalur PPPK.

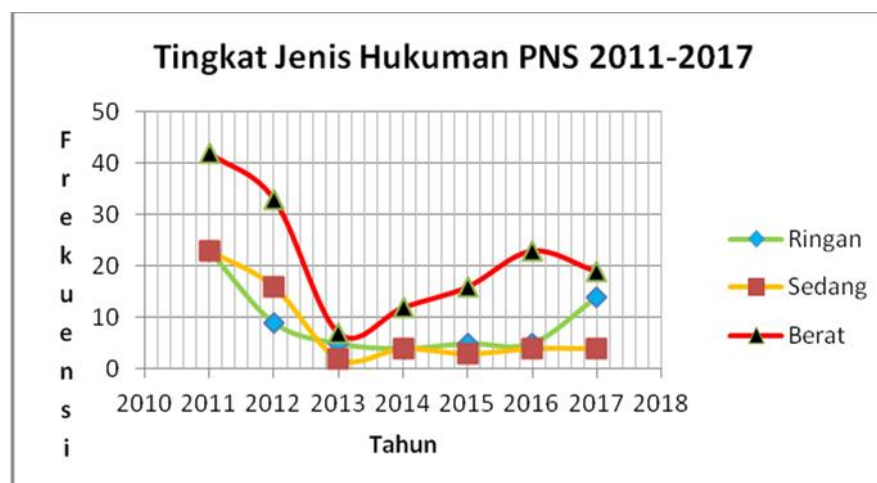
Instansi XYZ merupakan salah satu instansi pemerintahan di Surabaya. Instansi XYZ saat ini melakukan penilaian pegawainya dengan menggunakan sistem terpusat yang dilakukan oleh pemerintah daerahnya. Sistem penilaian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengontrol kinerja PNS dan memberikan intensif Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) kepada pegawai yang memiliki kinerja baik guna memberikan motivasi kepada pegawai. Penerapan *good governance* sistem birokrasi Pemerintah Kota Surabaya, salah satunya dengan dikembangkan program penggajian berbasis kinerja (*e-performance*) yang berdasarkan UU No. 32 tahun 2004 tentang Otonomi Daerah. Sistem *e-performance* dilakukan untuk mewujudkan PNS yang memiliki daya saing tinggi. Dengan adanya sistem ini diharapkan dapat meningkatkan pelayanan PNS kepada masyarakat dan menjadikan tugas PNS dapat berjalan dengan baik. Disisi lain, kinerja dari suatu instansi didukung oleh elemen–elemen karyawannya termasuk pegawai kontrak yang menjadi bagian dari proses birokrasi pemerintahan. Hal berbeda terlihat pada tenaga kontrak yang ada di Instansi XYZ, belum terbentuknya sistem pengukuran kinerja tenaga kontrak membuat Instansi XYZ kesulitan mengukur seberapa jauh pencapaian kinerja tenaga kontrak. Ditambah lagi pihak Instansi seringkali kesulitan untuk memberikan *punishment* dan penentuan pelatihan kepada pegawai tenaga kontrak.

Instansi XYZ memiliki pegawai kontrak pemerintah yang telah bekerja selama puluhan tahun tetapi status pegawainya masih kontrak. Pada pengamatan di lapangan masih banyak penyimpangan dan wewenang pelaksanaan tugas. Yang semula tugas dari PNS tetapi pada pelaksanaannya dibebankan dan diserahkan ke tenaga kontrak. Padahal jika ditinjau dari *job description* mengenai pembagian tugas itu telah diatur. Hal ini mempengaruhi kinerja dari PNS maupun pegawai kontrak tersebut. Pengamatan lainnya adalah seringnya pegawai pada jam kerja tidak berada di tempat kerja sehingga hal ini mengakibatkan proses pelayanan menjadi terhambat.

Jika diamati dari data yang telah tercatat di Badan Kepegawaian Daerah Surabaya pada Gambar 1.1 tercatat bahwa dari tahun 2011–2017 terdapat 3 jenis hukuman yang telah

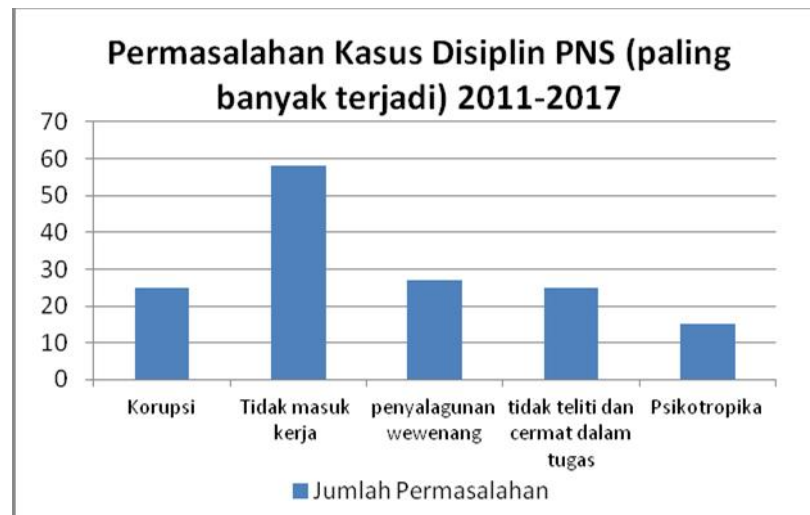
diterapkan, yakni; hukuman ringan, sedang, dan berat. Dari Gambar 1.1 dapat diinformasikan bahwa pelanggaran hukum kategori berat yang selalu tinggi daripada kategori lainnya selama periode 7 tahun terakhir. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil Pasal 10 penjelasan untuk disiplin berat. Beberapa contoh tindakan hukuman disiplin berat adalah sebagai berikut:

- Penyalahgunaan wewenang.
- Melakukan kegiatan bersama dengan atasan, teman sejawat, bawahan, atau orang lain di dalam maupun di luar lingkungan dengan tujuan keuntungan pribadi.
- Menerima hadiah dari siapapun yang berhubungan dengan jabatan atau pekerjaan.
- Melakukan suatu tindakan yang dapat menghalangi atau mempersulit salah satu pihak yang dilayani.
- Menghalangi atau mempersulit berjalannya tugas kedinasan.



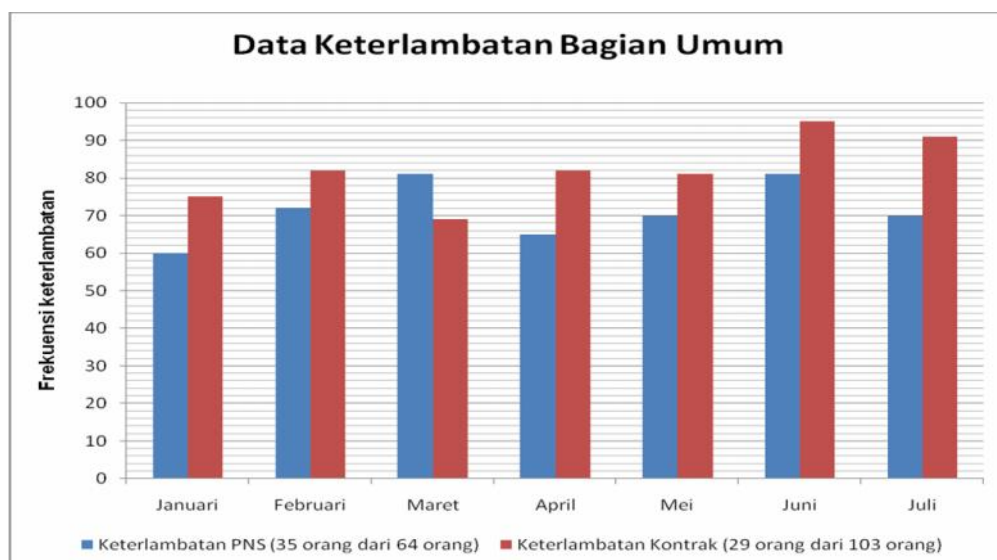
Gambar 1.1 Jenis Hukum PNS 2011-2017 (Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Surabaya, 2018)

Jika ditelusuri lebih lanjut, terdapat pelanggaran dengan 5 kategori yang paling sering dilakukan oleh PNS di Surabaya yaitu tidak masuk kerja. Kemudian permasalahan penyalagunaan wewenang, permasalahan tidak teliti dan kurang cermat dalam tugas, terjadinya korupsi, dan penggunaan psikotropika sesuai pada Gambar 1.2. Berdasarkan data permasalahan tersebut maka perlu dilakukan penilaian kinerja untuk evaluasi dan monitoring pegawai dalam bekerja. Dengan adanya sistem pengukuran kinerja yang terpantau secara intensif maka diharapkan dapat meminimalisir permasalahan-permasalahan yang ada saat ini. Begitu juga dengan tenaga kontrak yang ada pada lingkungan kerja instansi pemerintah tersebut.



Gambar 1.2 Permasalahan Kasus Disiplin PNS (Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Surabaya, 2018)

Ditinjau berdasarkan perbandingan keseluruhan jumlah pegawai tetap dan pegawai kontrak di Instansi XYZ didapatkan data 64 : 103. Data ini didapatkan pada awal November 2017. Jika dilihat dari data absensi pada Gambar 1.3 pegawai kontrak dan PNS pada salah satu divisi pada bulan Juni tahun 2017 adalah sebagai berikut:



Gambar 1.3 Grafik perbandingan jumlah keterlambatan antara PNS dan pegawai kontrak di Bagian Umum (Sumber: Instansi XYZ, 2017)

Dari Gambar 1.3 ditunjukkan bahwa data keterlambatan sejumlah pegawai kontrak dari PNS dari bulan Januari hingga Juli 2017. Dari data ini diketahui masih seringnya tingkat keterlambatan para pegawai di Instansi XYZ sehingga tingkat kedisiplinan dari pegawai menjadi perhatian khusus seberapa jauh sebenarnya disiplin masing-masing pegawai. Jika diamati juga bahwa keterlambatan pegawai kontrak dari periode tujuh bulan

memiliki data lebih sering sebanyak enam kali dibanding dengan keterlambatan PNS. Kecuali pada bulan Maret 2017 keterlambatan PNS lebih tinggi yaitu sebanyak 81 kali dibanding keterlambatan tenaga kontrak yang hanya sebanyak 69 kali kejadian.

Visi Instansi XYZ Kota Surabaya merupakan spesifikasi dari Visi Kota Surabaya sebagaimana tertuang dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kota Surabaya Tahun 2010-2015, dan berkaitan langsung dengan tugas dan wewenang Instansi XYZ, disesuaikan dengan tugas pokok dan fungsi Instansi XYZ Visi Kota Surabaya adalah “Menuju Surabaya Lebih Baik Sebagai Kota Jasa dan Perdagangan yang Cerdas, Manusiawi, Bermartabat dan Berwawasan Lingkungan”. Maka Visi Instansi XYZ adalah “*Instansi XYZ sebagai fasilitator untuk mendukung kerja Instansi Kota Surabaya dalam melaksanakan tugas, fungsi dan kewenangannya*”. Penjelasan Visi adalah Terwujudnya Instansi XYZ yang berfungsi utama memberikan fasilitas kegiatan instansi dalam menyelenggarakan tugas, fungsi dan kewenangannya sehingga terwujud fasilitasi yang efektif dan efisien terhadap pelaksana tugas dan fungsinya.

Pentingnya dilakukan penelitian ini karena setiap pegawai di instansi XYZ memiliki *job description* dan tanggung jawab masing-masing dalam melakukan tugasnya. Selain itu, tugas antara pihak satu dengan pihak lainnya memiliki kesinambungan sehingga jika salah satu pihak memerlukan waktu yang lebih lama dalam mengerjakan maka akan mempengaruhi pihak lainnya dalam menyelesaikan tugas. Dengan menunjang sistem yang telah dilakukan oleh Pemerintah Kota Surabaya dan dengan mengamati data disiplin pegawai dari tahun 2011-2017 ternyata masih relatif besar terjadinya pelanggaran disiplin pegawai. Dan dengan meninjau visi Instansi XYZ maka diperlukan alat ukur kinerja pegawai sehingga visi instansi akan dapat tercapai. Sesuai tugas dan wewenang Instansi XYZ dari peraturan Walikota Nomor 45 Tahun 2016 pada Bab III tentang Tugas dan Fungsi Bagian Kesatu dijelaskan bahwa penyelenggaraan administrasi merupakan tugas pokok dari Instansi XYZ sehingga objek penelitian ini difokuskan pada Bagian Umum pada Administrasi. Dengan memahami latar belakang maka diperlukannya penilaian kinerja tenaga kontrak secara pribadi dan peneliti mengajukan topik penelitian dengan judul Pengukuran Kinerja Karyawan Instansi Pemerintah XYZ dengan Metode *Personal Balanced Scorecard*. *Personal Balanced Scorecard* akan menilai seseorang dengan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif internal, perspektif eksternal, dan perspektif pengetahuan dan pembelajaran.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, rumusan masalah penelitian yaitu:

- a. Bagaimanakah menentukan *Key Performance Indikator* (KPI) untuk kinerja tenaga kontrak di Instansi Pemerintah XYZ berdasarkan *Personal Balance Scorecard*?
- b. Bagaimana menentukan masing-masing tingkat kepentingan kriteria KPI berdasarkan PBSC?
- c. Bagaimana kinerja masing–masing tenaga kontrak Bagian Umum Sub Bagian Tata Usaha pada Instansi Pemerintah XYZ?
- d. Rekomendasi apa yang dapat diberikan untuk meningkatkan kinerja tenaga kontrak Bagian Umum Sub Bagian Tata Usaha pada Instansi Pemerintah XYZ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah sebagai alternatif pengukuran kinerja internal Instansi Pemerintah XYZ dengan metode pengukuran PBSC. Secara khusus tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

- a. Menentukan KPI yang dapat digunakan dalam menentukan langkah-langkah strategis pada *Personal Balance Scorecard*.
- b. Menentukan masing-masing tingkat kepentingan kriteria KPI berdasarkan PBSC.
- c. Mengetahui kinerja masing–masing tenaga kontrak khususnya Bagian Umum Sub Bagian Tata Usaha pada Instansi Pemerintah XYZ.
- d. Memberikan rekomendasi untuk meningkatkan kinerja tenaga kontrak pada Instansi Pemerintah XYZ.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang bisa diperoleh dari penelitian ini, antara lain:

- a. Menjadi masukan pada Instansi Pemerintah XYZ sehingga dapat terjadi peningkatan kinerja yang berkelanjutan.
- b. Memberi kontribusi berupa rancangan pengukuran kinerja yang lebih spesifik bagi Instansi Pemerintah XYZ, sehingga mempermudah pimpinan dalam mengambil kebijakan dan mengontrol organisasi maupun personal.
- c. Dapat menjadi referensi pengangkatan pegawai menjadi jenjang lebih tinggi (misalnya tenaga kontrak menjadi PNS maupun)

1.5 Ruang Lingkup

Batasan masalah yang digunakan dalam penyelesaian penelitian ini adalah

sebagai berikut:

- a. Fokus kajian penelitian lebih ditekankan kepada identifikasi dan perumusan indikator kinerja, tahap implementasi sistem pengukuran kinerja dilakukan hanya pada tahap uji coba saja.
- b. Pengukuran kinerja dilakukan pada perspektif keuangan, perspektif internal, perspektif eksternal, dan perspektif pengetahuan dan pembelajaran.
- c. Objek penelitian ini hanya pada Bagian Umum Sub Bagian Tata Usaha di Instansi Pemerintah XYZ.

1.6 Sistematika Penulisan

Dalam penelitian ini penulis menyusun sistematika penulisan dengan membuat uraian garis besar untuk setiap babnya yang akan dijelaskan sebagai berikut:

BAB I Pendahuluan

Bab ini berisi dan membahas mengenai latar belakang diadakannya penelitian mengenai pengukuran kinerja di Instansi Pemerintah XYZ, perumusan masalah serta tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan masalah dan ruang lingkup yang digunakan dalam penyelesaian masalah serta sistematika penulisan penelitian ini.

BAB II Landasan Teori

Bab ini berisi teori-teori yang melandasi penelitian yang meliputi teori konsep kinerja, faktor-faktor yang berpengaruh dalam kinerja, pengukuran kinerja, metode *Personal Balanced Scorecard* (PBSC) dan *Analytical Network Process* (ANP) yang digunakan untuk membahas permasalahan yang dituangkan dalam BAB I.

BAB III Metodologi Penelitian

Bab ini membahas mengenai metode-metode yang digunakan dalam penelitian serta berupa tahap-tahap yang dilakukan dalam penyelesaian masalah.

BAB IV Hasil Pengolahan dan Analisis Data

Bab ini akan dibahas mengenai hasil data yang telah dilakukan serta analisis data berdasarkan hasil pengolahan data.

BAB V Kesimpulan dan Saran

Bab ini merupakan kesimpulan dari penelitian dan saran untuk penelitian selanjutnya

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Konsep Kinerja

Moeheriono (2012) pengertian kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi yang dituangkan melalui perencanaan strategis. Kinerja dapat diukur dan diketahui jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolok ukur yang ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolok ukur keberhasilannya. Stoner, J dan Swanto (1997), kinerja merupakan kuantitas dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan seseorang atau sekelompok orang. Jika ditinjau dari kalimat tersebut maka terdapat tiga komponen penting dalam arti kinerja yaitu kualitas, kuantitas, dan efektivitas. Menurut Mangkunegara (2001), kinerja berasal dari kata prestasi kerja yang berarti hasil kerja yang dicapai dalam hal kualitas maupun kuantitas untuk menyelesaikan tugas yang diterimanya. Sedangkan menurut Robbins (2006) kinerja adalah fungsi suatu kemampuan seseorang, motivasi dan kesempatan. Jadi dengan kata lain kinerja dipengaruhi oleh ketiga faktor tersebut menurut Robbins. Selanjutnya Rivai dan Ahmad (2005) menjelaskan kinerja merupakan capaian individu dalam kurun waktu tertentu dengan meninjau standar yang ada dan tujuan yang telah ditetapkan sebelum pelaksanaan kegiatan. Istilah kinerja merujuk pada *output* dari suatu proses yang dilakukan dibandingkan dengan tujuan maupun standar baik dari organisasi internal atau organisasi lain. Menurut Hertz (2007) istilah kinerja dapat didekati dengan manajemen kinerja organisasi sehingga menghasilkan:

- a) Penyampaian nilai – nilai terhadap pelanggan.
- b) Perbaikan efektivitas dan kapabilitas organisasi.
- c) Pembelajaran organisasi dan perseorangan.

2.2 Faktor yang Berpengaruh pada Kinerja

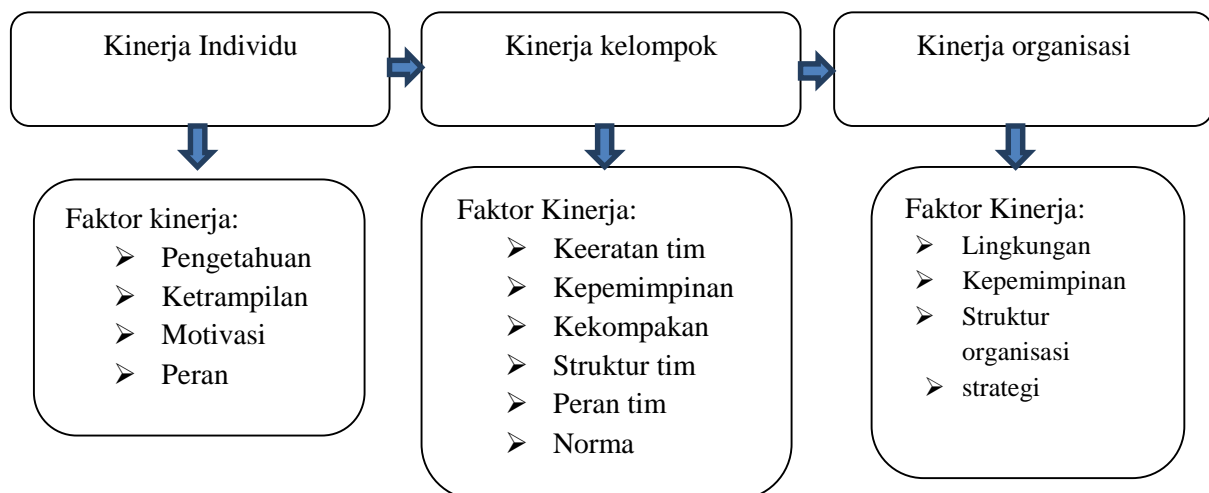
Menurut Sitanggang (2016) faktor-faktor yang berpengaruh pada kinerja karyawan adalah:

- Kemampuan.
- Motivasi yang dimiliki.
- Dukungan yang diterima.

- Jenis pekerjaan yang dilakukan.
- Hubungan karyawan terhadap organisasi.

Kinerja seseorang akan sangat mempengaruhi dari keseluruhan kinerja organisasi (pada Gambar 2.1) yang ada karena kinerja seseorang dengan kinerja organisasi merupakan suatu hubungan yang setara. Menurut Gibson (1987) kinerja seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor yang berasal dari internal maupun eksternal, diantaranya sebagai berikut:

- ❖ Faktor individu yakni meliputi kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.
- ❖ Faktor psikologis yaitu persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi, dan kepuasan kerja.
- ❖ Faktor organisasi yang meliputi struktur organisasi, kepemimpinan, penghargaan atau penggajian.



Gambar 2.1 Pengaruh kinerja individu ke organisasi
(Sumber: Gibson, 1987)

Dalam pelaksanaannya tidak selamanya kinerja karyawan dalam kondisi seperti yang diinginkan. Berdasarkan Kasmir (2016) faktor yang mempengaruhi kinerja, baik hasil maupun prosesnya adalah sebagai berikut:

- Kemampuan dan keahlian merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang dalam melakukan suatu tanggung jawabnya. Semakin tinggi kemampuan yang dimiliki maka dapat dengan baik hasil yang akan didapatkannya.
- Pengetahuan seberapa luas mengenai pekerjaan yang sedang dilakukannya. Jika semakin luas pengetahuan yang dimiliki maka semakin baik hasil akhir dari pekerjaan tersebut.

- Rancangan kerja yaitu rancangan pekerjaan yang memudahkan pegawai dalam mencapai tujuan.
- Kepribadian untuk mendukung pekerjaannya.
- Motivasi kerja, jika seseorang memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya maka pegawai akan terdorong melakukan sesuatu dengan benar.

2.3 Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja digunakan untuk memastikan bahwa input yang ada di perusahaan telah digunakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan instansi. Kinerja dapat diketahui jika suatu kelompok tersebut memiliki kriteria – kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria ini berupa tujuan atau target–target tertentu yang akan dicapai. Tanpa ada suatu target, kinerja seseorang tidak mungkin dapat diukur karena tidak ada acuan atau tolok ukur dalam kegiatan yang telah dilakukannya (Nurjaman, 2006). Berdasarkan Stout (1993) pengukuran kinerja adalah proses pencatatan dan pengukuran pencapaian kegiatan ke arah misi instansi melalui hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa dan suatu proses. Pengukuran kinerja akan menggambarkan seberapa baik suatu proses yang telah dilakukan dengan berdasar biaya, waktu, dan kualitas yang optimal.

Dalam upaya mewujudkan pemerintahan yang baik maka suatu organisasi pelayanan masyarakat seharusnya transparan dan dapat dipertanggungjawabkan. Pemerintahan yang baik dapat dicapai dengan meninjau beberapa aspek:

- a) Perencanaan yang tepat
- b) Akuntabel
- c) Informasi yang dihasilkan tepat waktu
- d) Partisipasi dari semua pihak terkait
- e) Manajemen sumber daya yang baik
- f) Transparansi

Scott dan Tiessen (1999) berpendapat bahwa pengukuran kinerja berhubungan secara langsung dengan tingkat pencapaian kinerja organisasi baik organisasi profit maupun non profit. Adapun manfaat penilaian kinerja menurut pihak–pihak yang berkepentingan dalam penilaian Basri dan Rivai (2004) adalah:

- 1) Bagi orang yang dinilai (pegawai) akan mendapatkan nilai positif sebagai berikut:
 - a. Meningkatkan motivasi.
 - b. Adanya standar kejelasan hasil capaian.

- c. Pengertian akan kekurangan dan kelebihan dari suatu tugas.
 - d. Peningkatan pengertian akan nilai pribadi.
 - e. Adanya kesempatan komunikasi dengan atasan.
- 2) Bagi penilai (atasan, pimpinan. atau manager) menfaat penilaian kerja adalah:
- a. Kesempatan untuk mengukur kinerja pegawai guna perbaikan manajemen berikutnya.
 - b. Peningkatan kepuasan kerja.
 - c. Kesempatan untuk mengembangkan suatu pandangan pekerjaan yang dilakukan individu dan suatu divisi.
 - d. Sebagai media penjemputan hubungan pimpinan dan pegawai.
 - e. Sebagai tolok ukur dalam perubahan tugas karyawan atau rotasi.

2.4 Metode Personal Balanced Scorecard (PBSC)

Balanced Scorecard (BSC) secara singkat adalah suatu sistem manajemen untuk mengelola implementasi strategi, mengukur kinerja secara utuh, mengkomunikasikan visi, strategi dan sasaran kepada *stakeholders*. Kata *balanced* dalam *balanced scorecard* merujuk pada konsep keseimbangan antara berbagai perspektif, jangka waktu (pendek dan panjang), lingkup perhatian (intern dan ekstern). Kata *scorecard* mengacu pada rencana kinerja organisasi dan bagian-bagiannya serta ukurannya secara kuantitatif. *Balanced scorecard* memberi manfaat sebagai berikut (Moeheriono, 2012):

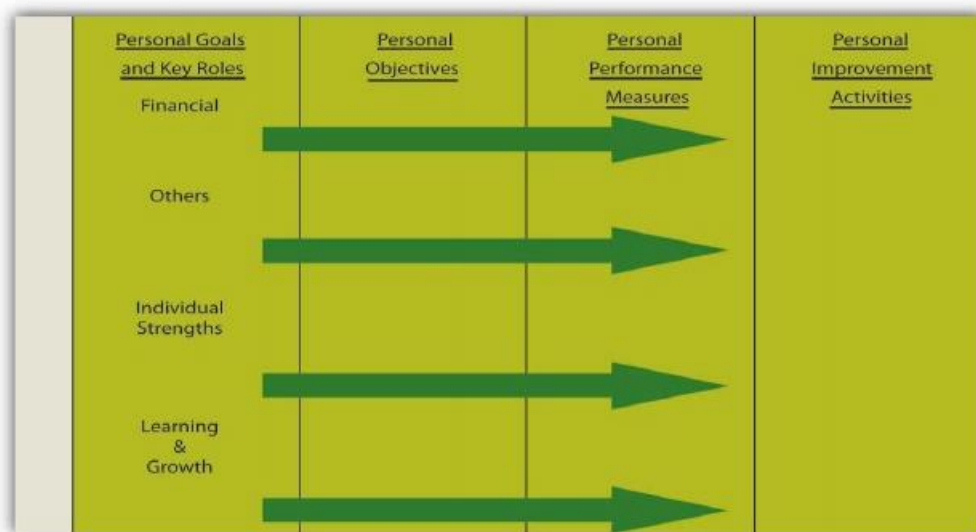
1. Memberikan motivasi personal untuk berpikir dan bertindak strategik dalam membangun masa depan.
2. Meningkatkan kemampuan untuk melakukan tren perubahan lingkungan kerja.
3. Meningkatkan daya respon terhadap tren perubahan lingkungan kerja.
4. Menghasilkan rencana nilai aktivitas jangka panjang dan nilai aktivitas jangka pendek.

BSC memiliki empat prinsip utama sebagai berikut:

1. Menerjemahkan sistem manajemen strategi berbasis *balanced scorecard* ke dalam terminologi operasional sehingga semua orang dapat memahami.
2. Menghubungkan dan menyelaraskan organisasi dengan strategi. Ini untuk memberikan arah dari eksekutif kepada staf garis depan.
3. Membuat strategi suatu proses secara terus-menerus melalui pembelajaran dan adaptasi organisasi.
4. Melaksanakan agenda perubahan oleh eksekutif guna memobilisasi perubahan.

Mason dkk (2010) memandang *Balanced Scorecard* (BSC) sebagai model yang mengelompokkan sasaran, tujuan, dan matrik ke dalam bidang perspektif; 1) keuangan, 2) pelanggan, 3) proses bisnis internal, dan 4) pembelajaran dan pertumbuhan. *Scorecard* dianggap efektif karena membantu para pemimpin organisasi/manajer menghubungkan visi, misi dan strategi dengan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai. Menurut Mason dkk (2010) bahwa *scorecard* dapat digunakan untuk tujuan pribadi dan profesional (organisasi), melalui proses ini, seseorang bisa belajar lebih banyak tentang dimana dan bagaimana *Balanced Scorecard* dapat diterapkan dalam konteks organisasi atau untuk kepentingan pribadi, sebagai manajer maupun karyawan.

Personal Balanced Scorecard (PBSC) merupakan metode pengukuran kinerja secara diri seseorang pegawai sendiri. Menurut Hubert K. Rampersad (2006) metode ini digunakan untuk mencari pengetahuan diri, penemuan diri, dan penguasaan diri. *Balanced Scorecard*, yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton dapat diterjemahkan ke dalam *scorecard* pribadi untuk mencapai tujuan pribadi. *Scorecard* untuk organisasi dimulai dengan visi dan misi, diikuti oleh perspektif (keuangan, proses internal, eksternal, dan pembelajaran dan pertumbuhan) yang memiliki tujuan dan kegiatan taktis.



Gambar 2.2 Format Mason untuk PBSC (Sumber: Mason Carpenter, 2010)

Ketika komponen ini diterapkan untuk kepentingan individu, maka akan menjadi bagian-bagian *scorecard*. Format Mason sesuai Gambar 2.2 dapat dipahami sebagai berikut:

1. *Personal goals and key roles* sebagai visi dan misi pribadi, yakni keinginan yang ingin dicapai dalam waktu jangka pendek maupun jangka panjang. Selanjutnya dirumuskan

tugas yang akan dilakukan dalam mencapainya. Rumusan ini disebut sebagai rumusan misi.

2. Kemudian dibuat rumusan tujuan pada (*objectives*) secara rinci dan dapat diduga ketercapaian dari yang diharapkan.
3. Selanjutnya dibuat rincian indikator kegiatan utama dan terukur yang perlu dilakukan, berkenaan dengan setiap rincian tujuan yang telah ditetapkan.
4. Faktor yang perlu ditingkatkan berkenaan dengan proses internal setiap individu, berkenaan dengan spesifikasi kegiatan yang perlu dilakukan pada nomor 3 untuk mencapai tujuan spesifik tertentu. Kegiatan ini mirip dengan upaya-upaya personal *enrichment* atau *personal empowering*. Selanjutnya perlu diuji dengan empat perspektif yang mencakup perspektif; 1) keuangan, 2) eksternal, 3) internal/individual dan 4) pembelajaran dan pertumbuhan. Secara skematis konteks visi, misi pribadi dalam perspektif PBSC adalah sebagai berikut:

2.4.1 Visi, Misi Pribadi dan Strategi

Visi dan misi memberikan informasi tentang siapa dan tujuan yang akan dicapai. Misi mencerminkan nilai-nilai dan falsafah hidup, selanjutnya diterjemahkan ke dalam apa saja tugas-tugas yang perlu dilakukan untuk mencapai visi. Menurut Moeheriono (2012) visi menentukan apa yang ingin dicapai dari seseorang, memberikan nilai dan prinsip-prinsip panduan yang perlu dicapai, sebagai aspirasi paling berharga, serta membedakan diri dari masyarakat, rekan-rekan, dan keluarga.

2.4.2 Tujuan Pribadi dan Peran Kunci

Tujuan dan peran ditetapkan sehubungan dengan aspek keuangan, orang lain, kekuatan individu, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Misalnya faktor keuangan dengan cara menentukan kebutuhan sehari-hari, serta mengatur kewajiban keuangan yang ada, sebagai hasil dari peran diri dalam memberikan kepuasan baik diri sendiri, orang tua, saudara, atau anak. Selain itu tujuan mencerminkan aspirasi individu atau masyarakat pada umumnya. Bagaimana peran seseorang? bagaimana hubungan dengan keluarga, anak-anak, teman, majikan, kolega, dan lain-lain. Kekuatan individu mewakili perspektif internal yang mencerminkan tujuan terkait dengan kesehatan dan kesejahteraan. Kategori ini juga mencerminkan kekuatan-kekuatan yang membedakan fitur. Perspektif terakhir adalah pembelajaran dan pertumbuhan mengacu pada peningkatan keterampilan dan kemampuan untuk meningkatkan pertumbuhan pribadi.

2.4.3 Menentukan Target

Menentukan indikator seringkali tidak berharga bagi para penggunanya, jika hanya sebagai informasi yang berdiri sendiri tanpa terkait dengan tujuan dan visi maupun misi. Indikator biasanya harus berada dalam konteks apa yang ingin dicapai suatu lembaga/perseorangan dan seberapa jauh upaya lembaga/perseorangan tersebut dalam mencapainya. Hal ini dapat dipermudah dengan menetapkan target yang ingin dicapai oleh lembaga/perseorangan, tolok ukur untuk membandingkan pencapaian dengan standar mandiri atau titik-titik rujukan yang membantu menjelaskan bagaimana pencapaian tersebut. Selanjutnya aspek penting dari pertanggungjawaban dalam sistem penganggaran berbasis kinerja, jenis target, tolok ukur, atau titik-titik referensi yang biasanya digunakan meliputi (Moeheriono, 2012):

- a. Pencapaian khusus yang direncanakan berdasarkan anggaran dan sumber daya yang tersedia.
- b. Standar nasional atau internasional yang berlaku.
- c. Harapan jangka panjang.

Untuk memenuhi kriteria *Smart* (Spesifik, *Measurable*, *Attainable*, *Realistic* dan *Timely*) maka lembaga/perseorangan harus memilih target yang dapat dicapai untuk tujuan pengelolaan dan pelaporan. Target ini nantinya dapat membantu untuk penilaian kinerja lembaga/perseorangan tersebut. Dan menentukan langkah perbaikan yang dilakukan. Praktik terbaik dengan standar internasional akan sangat berguna bagi lembaga/perseorangan dalam memahami celah antara harapan dan kenyataan. Hasil-hasil terdahulu berguna untuk pelaporan kinerja di masa lalu tapi kurang untuk keputusan-keputusan pencapaian saat ini dan masa datang. Oleh karena itu, membangun target dan tolok ukur akan menjadi rencana strategis atas anggaran dan sumber daya dalam memastikan diri untuk mencapai hasil yang diinginkan. Dengan demikian, lembaga/perseorangan dapat mempertimbangkan lingkungan yang lebih luas lagi serta potensi resiko yang dapat menghambat pelaksanaan program dan pencapaian hasil kinerja.

2.4.4 Personal Improvement Activities

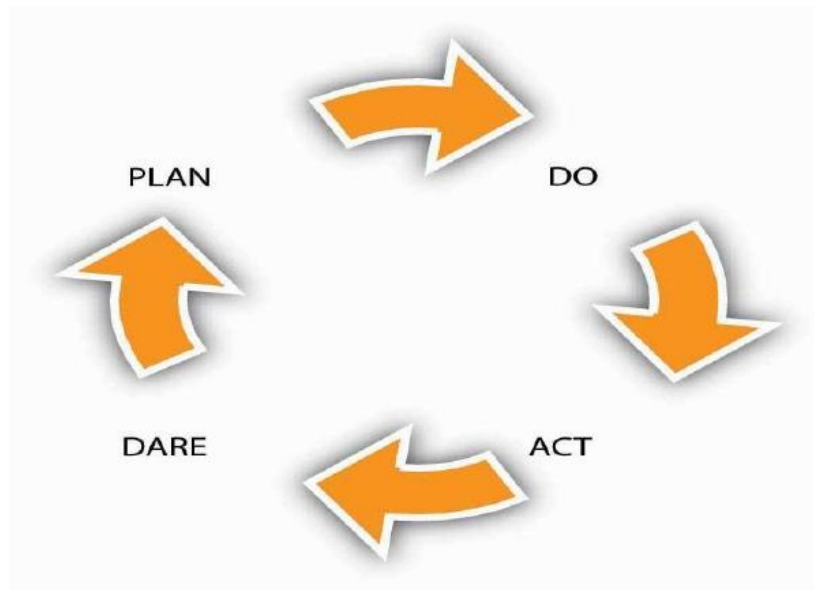
Langkah *Personal Balanced Scorecard* berikutnya adalah implementasi. Salah satu cara yang direkomendasikan Mason dkk adalah melalui siklus; *Plan* (rencana), *Do* (tindakan), *Act*, dan *Dare*, sebagaimana pada Gambar 2.3.

A. Plan

Merumuskan atau memodifikasi *scorecard* berfokus pada pekerjaan yang mencakup visi dan misi melalui tujuan pribadi dan matrik kinerja.

B. Do

Dimulai dengan tujuan sederhana dari *scorecard* sesuai aktivitas perbaikan dengan mengingat prioritas yang telah diidentifikasi. Tahapan awal dengan melakukan aktivitas perbaikan seperti dedikasi emosional, kepercayaan diri, kemauan dan berkonsentrasi pada tindakan. Hal ini harus disesuaikan dengan kemampuan.



Gambar 2.3 Siklus Iimprovement Personal (Sumber: Mason Carpenter, 2010)

C. Act

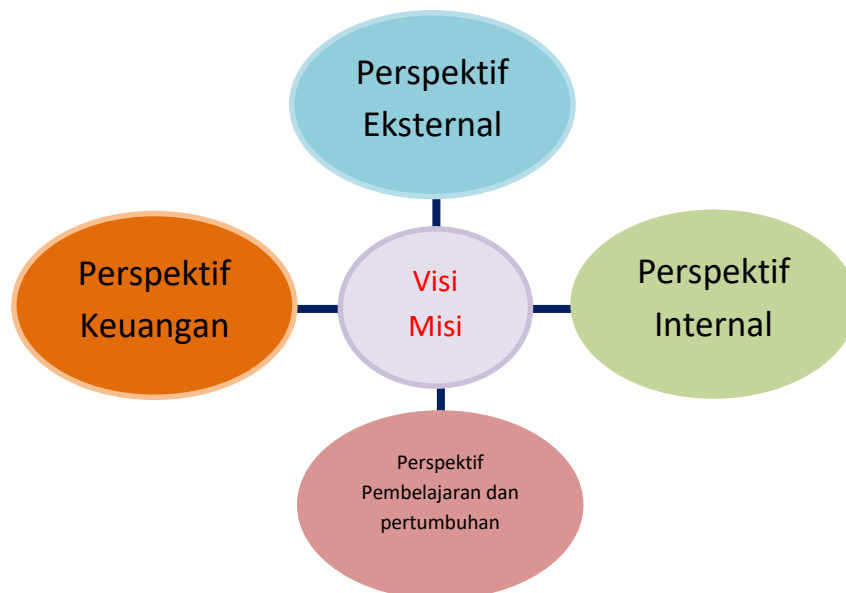
Perlu dilakukan pemeriksaan (review) apakah kegiatan perbaikan kerja telah sesuai dengan ukuran kinerja pribadi. Berikut ini langkah – langkah menyusun dalam tahapan *act* sebagai berikut:

- a. Mengukur kemajuan yang telah dicapai sesuai yang direncanakan. Kegiatan ini bisa dilakukan dengan orang-orang yang memberikan inspirasi dan dukungan motivasi untuk mewujudkan tujuan dan tindakan perbaikan.
- b. Merencanakan untuk bertemu dengan pihak – pihak yang memberikan inspirasi secara teratur dengan antusias, bertukar pikiran, dan menggunakan nasehat/saran-saran yang bijaksana dari hasil rutinitas bertemu.
- c. Mengembangkan keterampilan dan kompetensi untuk mencapai tujuan yang seseorang pilih.

- d. Kenali tanggung jawab untuk terus mengembangkan diri. Menerapkan perbaikan pribadi, menilai hasil pribadi, dokumen pelajaran, memantau tindakan dan berpikir secara terus menerus.

D. *Dare*

Dare berarti berani menerima tantangan yang lebih besar dan berani menetapkan tujuan yang lebih sulit. Sesuai tindakan perbaikan dari *scorecard* sebelumnya. Mengambil dan memilih tujuan yang lebih menantang merupakan suatu peningkatan kemampuan. Nikmati pengalaman yang menyenangkan dan mendokumentasikan apa yang telah dipelajari selama pelaksanaan tindakan perbaikan.



Gambar 2.4 Bagan Empat Perspektif (Sumber: Rampersad, 2006)

Pada PBSC selanjutnya dikenal empat faktor yang sangat berpengaruh dalam pengukuran kinerja seseorang. Menurut Rampersad (2006) terdapat penilaian yang digunakan dalam PBSC yaitu meliputi:

- a. Internal

Perspektif ini menjelaskan keterkaitan seseorang terhadap kesehatan fisik atau keadaan secara mental. Misalnya tentang tanggung jawab seseorang pegawai.

- b. Eksternal

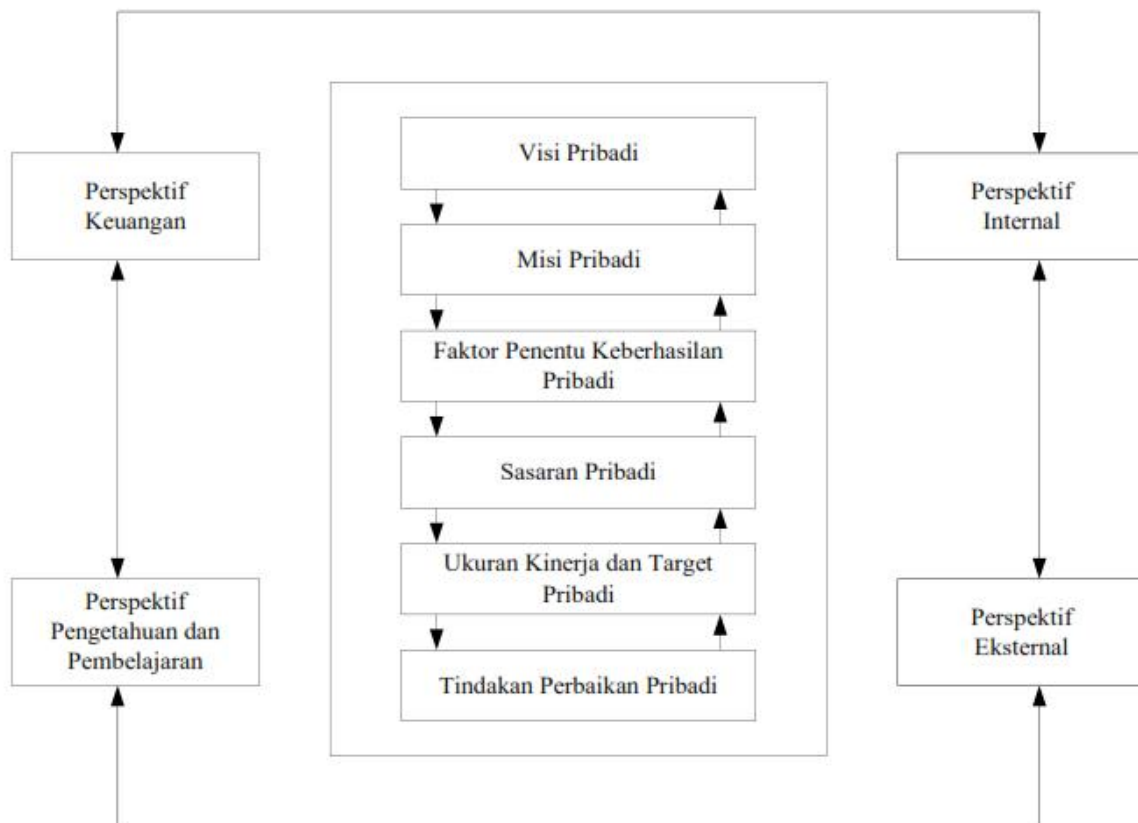
Perspektif eksternal menjelaskan keterkaitan seseorang kepada pegawai di sekitarnya, seperti contoh; keluarga, pimpinan, maupun lingkungan luar lainnya.

c. Pengetahuan dan Pembelajaran

Pada perspektif ini menghubungkan dengan *ability*, *skill*, maupun pembelajaran dan pengetahuan yang dimiliki oleh pegawai tersebut.

d. Keuangan

Perspektif keuangan ini adalah poin yang sangat penting. Berhubungan dengan bagaimana dan sejauh mana seseorang dapat mengatur kondisi keuangannya



Gambar 2.5 Struktur Peta *Personal Balanced Scorecard* (Sumber: Thomas Junaidi, 2013)

Terlihat pada Gambar 2.5 bahwa komponen penyusun PBSC meliputi visi pribadi, misi pribadi, faktor penentu keberhasilan pribadi, sasaran pribadi, ukuran kinerja dan target pribadi, tindakan perbaikan pribadi. Serta faktor-faktor tersebut dilingkupi dengan empat perspektif yaitu; perspektif keuangan, perspektif internal, perspektif eksternal, dan perspektif pengetahuan dan pembelajaran yang selanjutnya dapat diukur seberapa jauh capaian kinerja seseorang.

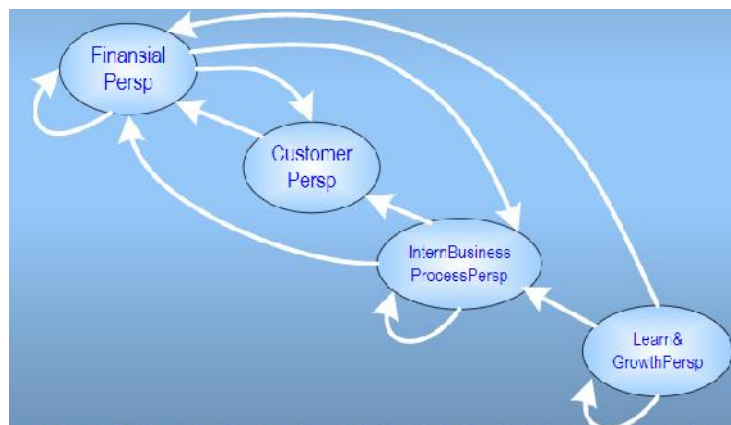
2.5 Konsep Dasar *Analytic Network Process* (ANP)

Metode *Analytic Network Process* (ANP) merupakan pengembangan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Metode ANP mampu memperbaiki kelemahan AHP

berupa kemampuan mengakomodasi keterkaitan antar kriteria atau alternatif (Saaty,1999). Keterkaitan pada metode ANP ada 2 jenis yaitu keterkaitan dalam satu elemen (*inner dependence*) dan keterkaitan antar elemen yang berbeda (*outer dependence*). Adanya keterkaitan tersebut menyebabkan metode ANP lebih kompleks dibanding metode AHP.

Pembobotan dengan ANP membutuhkan model yang merepresentasikan saling keterkaitan antar kriteria dan subkriteria yang dimilikinya. Ada 2 kontrol yang perlu diperhatikan di dalam memodelkan sistem yang hendak diketahui bobotnya. Kontrol pertama adalah kontrol hierarki yang menunjukkan keterkaitan kriteria dan sub kriterianya. Pada kontrol ini tidak membutuhkan struktur hierarki seperti pada metode AHP. Kontrol kedua adalah kontrol keterkaitan yang menunjukkan adanya saling keterkaitan antar kriteria atau *cluster* (Saaty, 1996).

Jika diasumsikan suatu sistem memiliki sebanyak N *cluster*, dimana elemen-elemen dalam tiap *cluster* saling berinteraksi atau memiliki pengaruh terhadap beberapa maupun seluruh *cluster* yang ada. Jika *cluster* dinotasikan dengan C_h , dimana $h = 1, 2, \dots, N$, dengan elemen sebanyak n_h yang dinotasikan dengan $eh1, eh2, \dots, enh$. Pengaruh dari satu set elemen dalam suatu *cluster* pada elemen yang lain dalam suatu sistem dapat direpresentasikan melalui vektor prioritas berskala rasio yang diambil dari perbandingan berpasangan.



Gambar 2.6 Contoh *Feedback Network* (*Hiernet*) (Sumber: Iwan Vanany, 2003)

Bila dilihat dari jenis jaringan sistem *Strategy Map* pada PBSC menunjukkan berjenis *feedback network*. Jaringan ini memiliki kompleksitas yang tinggi dibanding dengan jenis lain, karena adanya fenomena *feedback* dari *cluster* satu ke *cluster* lain. Elemen dalam hal ini dapat dikatakan strategi objektif dan sub elemennya merupakan KPI-KPI-nya. Pada Gambar 2.6 memperlihatkan salah satu contoh jaringan *feedback network* dengan pada *Strategy Map*.

Setelah model dibuat, maka dilakukan pentabelan dari hasil data *pairwise comparison* dengan menggunakan tabel supermatrik. Pada Gambar 2.7 dan Gambar 2.8 diperlihatkan contoh format dasar konsep perhitungan tabel supermatrik. Melalui pengolahan data ANP akan didapatkan nilai bobot setiap elemen dan sub elemen yang telah ditentukan sehingga selanjutnya akan diketahui bagian sub elemen yang menjadi nilai bobot terbesar dan terkecil. Pada Gambar 2.7 dan Gambar 2.8 terdapat simbol – simbol yaitu C adalah *cluster* atau elemen yang saling berinteraksi dan W adalah *relative importance weight vector*.

$$W = \begin{array}{c|cccc} & C_1 & C_2 & \dots & C_N \\ & e_{11} \dots e_{1n_1} & e_{21} \dots e_{2n_2} & \dots & e_{N1} \dots e_{Nn_N} \\ \hline C_1 & \dots & W_{11} & W_{12} & \dots & W_{1N} \\ & e_{1n_1} & & & & \\ C_2 & \dots & W_{21} & W_{22} & \dots & W_{2N} \\ & e_{2n_2} & & & & \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ & e_{N1} & & & & \\ C_N & \dots & W_{N1} & W_{N2} & \dots & W_{NN} \\ & e_{Nn_N} & & & & \end{array}$$

Gambar 2.7 Contoh Format Dasar Tabel Supermatrik (Sumber: Iwan Vanany, 2003)

Dimana blok i, j dari matriks ini adalah:

$$W = \begin{bmatrix} W_{i1}^{(j_1)} & W_{i1}^{(j_2)} & \dots & W_{i1}^{(j_q)} \\ W_{i2}^{(j_1)} & W_{i2}^{(j_2)} & \dots & W_{i2}^{(j_q)} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ W_{in_i}^{(j_1)} & W_{in_i}^{(j_2)} & \dots & W_{in_i}^{(j_q)} \end{bmatrix}$$

Gambar 2.8 Matrik Blok i dan j (Sumber: Iwan Vanany, 2003)

Nilai Random Index pada Tabel 2.1 akan digunakan untuk menentukan nilai dari Rasio Konsistensi. Sebelum menghitung Rasio Konsistensi diperlukan menghitung nilai dari *eigen value* maksimum dengan Persamaan 2.1 sebagai berikut:

$$ME = \frac{\text{Jumlah elemen pada matriks}}{n} \quad (2.1)$$

Keterangan:

ME = *eigen* value maksimum

n = banyaknya elemen yang dibandingkan

Selanjutnya untuk mengetahui tingkat konsistensi dari ANP maka dilakukan perhitungan Indeks Konsistensi (CI) sesuai Persamaan 2.2 sebagai berikut:

Tabel 2.1 Nilai Random Index

Orde Matrix	RI	Orde Matrix	RI	Orde Matrix	RI
1	0.00	6	1.24	11	1.51
2	0.00	7	1.32	12	1.48
3	0.58	8	1.41	13	1.56
4	0.90	9	1.45	14	1.57
5	1.12	10	1.49	15	1.59

(Sumber: Suryadi, 2006)

$$CI = \frac{ME_n}{n-1} \quad (2.2)$$

Nilai CI tidak akan berarti jika tidak adanya acuan untuk menyatakan suatu konsistensi karena itu diperlukan *Random Index* yaitu suatu matriks yang dihasilkan dari perbandingan yang dilakukan secara acak (Saaty, 1999). Dengan membandingkan CI terhadap RI maka akan didapatkan Rasio Konsistensi (CR) dengan Persamaan 2.3 berikut ini:

$$CR = \frac{CI}{RI} \quad (2.3)$$

Jika nilai $CR > 0.1$ maka penilaian keputusan harus diperbaiki. Jika nilai $CR \leq 0.1$ maka nilai keputusan dapat diterima. Selanjutnya dilakukan perhitungan rerata dari para responden dengan rerata geometrik sesuai Persamaan 2.3:

$$X_g = \sqrt[n]{(a_1 a_2 a_3 \dots a_n)} \quad (2.3)$$

Keterangan:

X_g = rerata geometrik

a_1 = nilai yang diberikan masing-masing responden

n = banyaknya data (jumlah responden)

2.6 Direct Rating

Metode *direct rating* (Jamhari Kasa Taruna, 2011) dapat dilakukan dengan melibatkan pihak manajemen untuk memecahkan permasalahan dengan cara pihak manajemen membandingkan satu skala yaitu dengan meninjau nilai terburuk dan nilai terbaik terhadap atribut satu dengan atribut yang lain. Contohnya adalah seorang penjual roti ingin memindahkan lokasi berjualannya karena waktu sewa dari tokonya telah habis jangka waktunya. Salah satu variabel atau atribut pemilihan lokasi baru adalah *image* dari lokasi usaha. Misalkan dari beberapa lokasi usaha yang tersedia terdapat tujuh alternatif lokasi usaha yaitu A, B, C, D, E, F, G. Dan ditentukan lokasi terburuk adalah alternatif C dan lokasi alternatif terbaik adalah A, maka menurut metode *direct rating* untuk alternatif C memiliki nilai 0 dan alternatif A memiliki nilai 100. Sementara alternatif lainnya berada diantara nilai tersebut (seperti pada Tabel 2.2).

Tabel 2.2 Skala Nilai untuk Variabel

Nilai	Lokasi
100	A
90	E
80	
70	F
60	
50	
40	
30	D
20	G
10	B
0	C

(Sumber: Jamhari Kasa Taruna, 2011)

Metode *direct rating* juga terdapat cara melakukan pembobotan untuk setiap variabel atau atribut yang ditentukan. Contohnya adalah apabila penjual roti memiliki beberapa keinginan (variabel) dalam menentukan tempat berjualannya. Beberapa keinginan tersebut adalah:

- a. Nyaman
- b. Ukuran luas bangunan
- c. Mudah diakses oleh pelanggan
- d. Lahan parkir yang cukup
- e. Jumlah pesaing yang ada
- f. Harga sewa toko

Untuk selanjutnya ditanyakan kepada penjual toko untuk memberikan skala nilai 0 – 100, bagaimana penilaiannya untuk Variabel a terhadap Variabel b. Misalkan penjual toko memutuskan tingkat kepentingan Variabel b bernilai 80% dibanding dengan Variabel a. Selanjutnya Variabel c sebesar 70% dibanding dengan Variabel a, dan seterusnya.

Proses Normalisasi dilakukan untuk mendapatkan suatu hasil nilai dengan cara membagi masing-masing nilai variabel dengan jumlah keseluruhan nilai variabel. Setelah didapatkan hasil pembagian dilakukan pengalian 100%. Hasil akhir akan didapatkan nilai normalisasi masing-masing variabel. Hasil dari normalisasi Variabel A – G adalah sesuai pada Tabel 2.3.

Tabel 2.3 Nilai Normalisasi

Variabel	Keterangan Variabel	Nilai Sesungguhnya	Normalisasi
a	Nyaman	80	26
b	Ukuran luas bangunan	10	3
c	Mudah diakses pelanggan	20	6
d	Lahan parkir yang cukup	30	10
e	Jumlah pesaing yang ada	70	23
f	Harga sewa toko	100	32
		310	100

(Sumber: Jamhari Kasa Taruna, 2011)

Untuk memudahkan melihatnya dilakukan proses pengkategorian lebih lanjut. Pengkategorian tersebut membagi nilai berdasarkan rentang nilai tertentu.

2.7 Metode *Objective Matrix* (OMAX) dan *Traffic Light System*

Objective Matrix merupakan system pengukuran parsial yang dikembangkan untuk memantau suatu proses dengan kriteria yang sesuai dengan kondisi perusahaan/instansi secara objektif. Model ini dikembangkan oleh James L. Riggs di *Oregon State University*. Omax menggabungkan kriteria-kriteria ke dalam bentuk yang terpadu dan berhubungan satu sama lainnya. Kelebihan dari model OMAX antara lain; relative sederhana dan mudah dipahami; mudah dilaksanakan dan tidak memerlukan keahlian khusus; untuk datanya mudah diperoleh; lebih flexible tergantung pada masalah yang dihadapi. (James, 1987)

Traffic light system merupakan suatu cara atau tanda yang digunakan untuk mengkategorikan nilai pada rentang nilai tertentu. Cara ini biasanya dilakukan untuk mengetahui indikator mana yang perlu diperbaiki atau tidak. Berikut ini kategori warna yang digunakan:

- a. Warna hijau mengartikan bahwa indikator telah tercapai atau telah berhasil sesuai target yang ditentukan. Pada kategori ini rentang nilai yang digunakan berada pada nilai 8-10.
- b. Warna kuning, indikator ini menunjukkan bahwa suatu nilai mendekati nilai target yang telah ditentukan. Sehingga pihak *stakeholder* perlu berhati-hati dengan adanya kemungkinan yang akan terjadi. Rentang nilai yang digunakan berada pada nilai 4-7.
- c. Warna merah mengartikan bahwa suatu indikator berada di bawah target yang ditetapkan, sehingga perlu dilakukan perbaikan. Rentang nilai yang digunakan adalah 0-3.

2.8 Penelitian Terdahulu

Telah dijelaskan permasalahan pada latar belakang di bab sebelumnya, penelitian ini ingin melakukan penelitian penilaian kinerja untuk skala masing-masing pegawai dengan metode *Personal Balanced Scorecard* khususnya di Bagian Umum pada instansi XYZ. Dalam penyusunan penelitian ini terdapat penelitian sebelumnya yang digunakan sebagai referensi untuk menyelesaikan suatu masalah yang ada. Berikut ini merupakan penelitian terdahulu sebagai berikut:

- a. Penelitian Thomas Junaidi dilakukan karena belum adanya sistem pengukuran kinerja karyawan pada perusahaan tersebut. Selain itu, faktor yang mendorong dilakukannya penilaian kinerja karena karyawan bekerja dengan kurang motivasi. Penelitian ini menggunakan Analisis Hirarki Proses dalam penentuan bobot kriteria penilaian kinerja pegawainya. Penelitian ini terdapat data yang membuat pembaca menjadi ambigu

yaitu tidak adanya contoh proses perhitungan capaian kinerja karyawan dan capaian kinerja perusahaan. Karena salah satu faktor yang digunakan pada penelitian ini adalah dengan membandingkan kinerja pribadi terhadap capaian kinerja perusahaan. Segi positif yang dapat diambil adalah pembaca mendapatkan informasi mengenai KPI dapat diambil melalui data *job analysis* yang telah dibuat perusahaan.

- b. Penelitian Ridwan Kwang melakukan penelitian ini tidak dijelaskan metode untuk pembobotan kriteria KPInya. Tetapi untuk penjelasan hasil secara struktural dan runtut sehingga membuat pembaca paham mengenai hasil yang didapatkan. Belum adanya parameter lebih lanjut mengenai seseorang yang perlu ditindaklanjuti proses perbaikannya karena menggunakan metode *personal balanced scorecard* maka sebaiknya perlu dilakukan rekomendasi perbaikan setiap orangnya.
- c. Penelitian Nyoman Ayu Sugiantini, penelitian ini menggunakan banyak metode diantaranya: *Total Performance Scorecard* (TPS) dengan *Performance Scorecard* (PSC) dan menggunakan *Quality Function Deployment* (QFD) berdasarkan *Malcolm Baldrige Criteria* untuk mengetahui inisiatif strategi agar tercapai target ukuran dari kategori pengembangan *Total Performance Scorecard* yang mengindikasikan bagaimana pelanggan dan pasar baru dapat diidentifikasi. Berdasarkan penelitian maka diperoleh nilai pencapaian kinerja Cabang Non-BSP dengan masing – masing perspektif, nilai pencapaian kinerja perusahaan dengan masing – masing perspektif dan pada tahap menghubungkan OBSC dan PBSC diperoleh Rancangan Rencana Kinerja Perorangan dan Kompetensi Berorientasi Pekerjaan untuk Kepala Regu.
- d. T. Yuri Zagloel melakukan penelitian penelitian ini didapatkan contoh kuisioner PBSC untuk responden sehingga membuat pembaca menjadi mengerti jenis data yang didapatkan dari responden. Pada penelitian ini hanya dijelaskan secara kualitatif tanpa dilakukan perhitungan untuk melakukan pembobotan. Didapatkan 12 diagram hubungan antara rencana kinerja individu, *scorecard section* dan *scorecard departemen*.

Tabel 2.4 Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti, tahun	Objek dan Lokasi Penelitian	Metode	Variabel Penelitian	Hasil
1.	Thomas Junaidi, 2013	Karyawan di UD. Alinco Surabaya	<i>Personal Balance Scorecard</i> (PBSC)	Visi dan misi pribadi karyawan, kuisisioner, <i>key performance indicator</i> (KPI), <i>job analysis</i> , Penilaian Kerja Bulan sebelumnya.	Manajer memiliki nilai performansi rata-rata 100%, sedangkan karyawan memiliki nilai performansi rata-rata 90%. Beberapa karyawan memiliki nilai performansi yang berbeda karena tidak memasukkan KPI yang berkaitan dengan pekerjaan pada tabel PBSC.
2.	Ridwan Kwang, 2011	Seluruh Perawat di Rumah Sakit M. H Thamrin Salemba	<i>Personal Balance Scorecard</i> (PBSC)	Kuisisioner, visi pribadi, misi pribadi, visi perusahaan, misi perusahaan, dan tujuan strategis seorang perawat	Hasil penelitian mendapatkan kinerja perawat sudah cukup baik pada perspektif keuangan, masih kurangnya kinerja perawat pelaksana pada perspektif pelanggan, dan ada beberapa sektor kegiatan yang perlu diperbaiki pada perspektif bisnis internal, serta pembelajaran dan pengembangan, dan terdapat satu unit tim kerja yaitu Unit Luka Bakar yang relatif memiliki skor kinerja kurang baik dibandingkan unit lainnya.

3.	Nyoman Ayu Sugiantini, 2007	Karyawan sub-bagian unit Beton Pracetak (BPC) di PT. VUB	<i>Total Performance Scorecard, Quality Function Deployment, Malcolm Baldrige Criteria, Personal Balanced Scorecard</i>	<i>Key Performance Indicator</i> (KPI), peta strategi, visi perusahaan, misi perusahaan, peran kunci pribadi	Didapatkan Indeks pencapaian Perspektif Keuangan sebesar 1.1720, Perspektif Pelanggan sebesar 1.7187, Perspektif Proses Bisnis Internal sebesar 0.5055, Perspektif Sistem Informasi sebesar 0.0725 dan Perspektif Tenaga Kerja sebesar 0.1560. Kinerja keseluruhan periode 2005 adalah 3.6246 dari total pencapaian 10. Dengan skor kinerja adalah 4 berarti kinerja yang dicapai diatas target rata-rata
4.	T. Yuri Zagloel, Yadrifil, dan Lithrone Laricha, 2008	Dapartemen Internal Audit di Anak Perusahaan Minyak dan Gas Bumi dari China	<i>Total Performance Scorecard</i> melibatkan <i>Organizational Balanced Scorecard, Scorecard Section</i> , dan <i>Personal Balanced Scorecard</i>	Wawancara, kuisisioner, visi, misi, KPI, faktor penentu keberhasilan, tujuan, tolok ukur kinerja, target, tindakan perbaikan	Perencanaan strategi menggunakan <i>Total Performance Scorecard</i> (TPS) menghasilkan 12 diagram hubungan antara rencana kinerja individu, <i>scorecard section</i> , dan <i>scorecard</i> departemen. Artinya secara perencanaan telah dibuat keselarasan antara rencana kinerja karyawan yang dapat mendukung tujuan <i>section</i> dan tujuan departemen.
5.	Iwan Vanany, 2003	Karyawan di PT. X (Perusahaan bergerak didalam penyedia listrik)	<i>Balanced Scorecard</i> di dengan metode <i>Analytic Network Process</i> (ANP)	Strategi objektif, <i>key performance indicator</i> (KPI), dan <i>strategy map</i>	Hasil aplikasi menunjukkan bahwa jenis keterkaitan model <i>Strategy Map</i> pada <i>Balanced Scorecard</i> di PT. X adalah <i>Feedback Network (hiernet)</i> dengan <i>fenomena inner dependence</i> dan <i>outer dependence</i> . Perspektif pada <i>Balanced Scorecard</i> identik dengan cluster pada ANP, sedangkan strategi objektif dan KPI identik

					dengan elemen dan sub elemen. Hasil pembobotan dengan metode ANP menunjukkan adanya kulminasi nilai bobot pada perspektif finansial dari <i>Strategy Map</i> di PT. X.
6.	M. Dwi Bagus A	Pegawai tenaga kontrak (jabatan adminitrasi 1 dan administrasi 3) dan pegawai negeri sipil Instansi Pemerintah XYZ.	<i>Personal Balanced Scorecard</i> dengan metode <i>Analytical Network Process</i> (ANP)	Wawancara, sasaran strategi, KPI, kuisisioner	Dari penelitian ini diharapkan mendapatkan nilai KPI pada jabatan tenaga kontrak khususnya administrasi 1 dan 3 serta pegawai negeri sipil serta kemudian diketahui nilai kinerja pegawai tersebut.

- e. Iwan Vanany, pada peneltian ini ANP digunakan untuk proses pembobotan kriteria kinerja perusahaan berdasarkan *Strategy Map* yang telah dirancang. Melalui peneltian ini dapat dikethui pemilihan metode ANP karena ingin manghubungan pengaruh faktor – faktor yang mempengaruhi terhadap dirinya sendiri maupun pengaruh faktor – faktor keterkaitan secara searah (*unidirectional*) pada faktor lainnya. Dari penelitian ini didapatkan informasi tahapan proses ANP dan contoh supermatriks yang telah dilakukan. Hasil pembobotan dengan metode ANP menunjukkan adanya kulminasi pada perspektif keuangan dari PT. X.
- f. M. Dwi Bagus A melakukan pembaruan penelitian menggunakan *Personal Balanced Scorecard* dengan metode pembobotannya adalah *Analytical Network Proecss* (ANP). Konsep mengenai strategi dan KPI disusun oleh *stakeholder* instansi dan kuisisioner disebarkan kepada responden tenaga kontrak dan pegawai negeri sipil. Tujuan akhir dari penelitian adalah menentukan KPI dari tenaga kontrak administrasi 1 dan 3 serta pegawai negeri sipil kemudian menghitung seberapa jauh capaian kinerja yang dicapai.

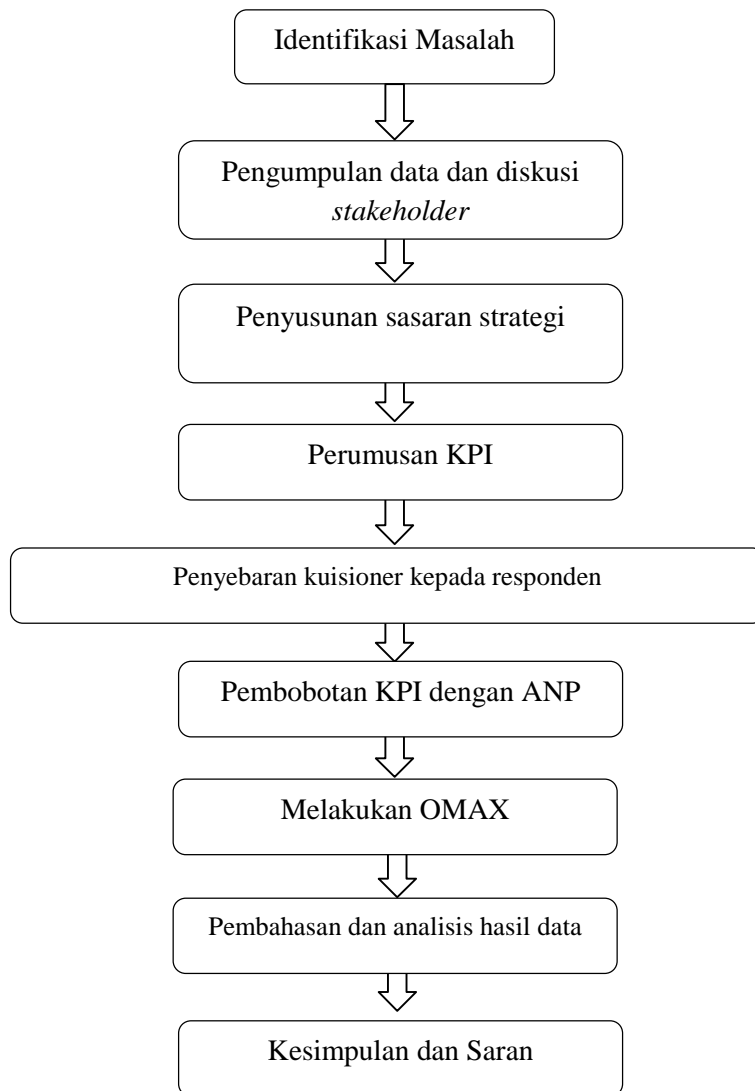
(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB III

METODE PENELITIAN

Dalam melakukan penelitian ini diperlukan tahapan–tahapan yang terstruktur. Hal ini dilakukan untuk penelitian tetap terarah dan mencapai dari tujuan tentang yang akan diteliti. Kerangka berpikir dari penelitian adalah dengan meninjau latar belakang dari permasalahan yaitu belum adanya sistem pengukuran kinerja dari tenaga kontrak dan dibutuhkanannya sistem penilaian masing–masing pegawai.

Model dari pengukuran kinerja berbagai macam dan memiliki karakteristik masing–masing sehingga mengakibatkan terdapatnya kelebihan dan kekurangan dari setiap model. Dalam penelitian ini digunakan *Personal Balance Scorecard* untuk mengetahui data dari tiap pegawai secara khusus.



Gambar 3.1 *Flow Chart* Penelitian

3.1 Identifikasi Masalah

Pada tahap ini meliputi studi kondisi lapangan, menentukan tujuan, meninjau data, maupun wawancara kepada pihak–pihak yang terkait yang berpengaruh pada pengambilan data penelitian serta memahami permasalahan yang ada di lingkungan instansi. Kemudian tahapan untuk menyelesaikan permasalahan akan dibahas pada sub-bab berikutnya.

3.2 Tahap Pengumpulan Data dan Diskusi *Stakeholder*

Pada tahap ini merupakan tahap dimana proses pengumpulan data untuk mempersiapkan proses penyusunan design sasaran strategi dan penyusunan selanjutnya. Diskusi akan dilakukan kepada keempat stakeholder. Hasil yang dikeluarkan adalah konsep dari pengukuran kinerja tenaga kontrak secara personal. Data yang dikumpulkan dalam tahap ini diambil melalui Bagian Kepegawaian dengan perincian sebagai berikut:

- a. Surat Perintah Kerja (SPK) yang telah ditanda tangani Kepala Bagian Umum dan pegawai kontrak yang bersangkutan. Surat ini berisikan pejabat berwenang memberikan rincian tugas, tanggung jawab, dan hak serta kewajiban yang didapatkan oleh tenaga kerja kontrak serta aturan–aturan yang harus ditaati beserta sanksi–sanksi yang didapatkan jika melanggar peraturan yang ada.
- b. Surat Keputusan Pimpinan Instansi XYZ untuk pegawai negeri sipil. Surat ini berisikan mengenai *job description* pegawai negeri sipil dalam melakukan tugas, Nomor Induk Pegawai yang bersangkutan, posisi dan jabatan.
- c. Data pendukung lainnya seperti LAKIP (Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah), Standar Operasional Prosedur (SOP), baik dari pegawai kontrak maupun pegawai negeri sipil.

3.3 Pembuatan Sasaran Strategi

Pada tahap ini akan dibuat konsep strategi komponen kesuksesan yang dengan menghubungkan kepada instansi terkait. Langkah – langkah yang ditempuh meliputi:

- ❖ Mengidentifikasi komponen–komponen PBSC.
- ❖ Menyelaraskan komponen PBSC terhadap faktor yang mempengaruhi pribadi.
- ❖ Membuat sasaran strategi.

Diperlukan keterlibatan *stakeholder* dari instansi dalam menetapkan strategi yang akan diambil dan keterkaitan dengan penelitian ini, antara lain:

- Pimpinan Instansi, selaku pemegang keputusan dan tanggung jawab dari instansi XYZ dimana visi dan misi instansi dirumuskan dan didapatkan gambaran kondisi internal di dalam instansi.
- Kepala Bagian Bidang Umum, untuk mengetahui bidang mana yang lebih tepat untuk dilakukan penelitian karena salah satu wewenang dan tugas dari kepala bidang adalah melakukan monitoring terhadap sub bidangnya masing – masing.
- Kepala Sub-Bagian Tata Usaha, untuk mendapatkan informasi tentang pegawai secara terperinci dan pada bagian ini didapatkan data *job description* pegawai yang telah dibuat. *Job description* ini sebagai gambaran atau garis besar tugas–tugas yang harus dikerjakan oleh pegawai pelaksana yang meliputi tugas pokok, tanggung jawab, wewenang hingga tolok ukur keberhasilan pegawai.
- Kepala Bagian Kepegawaian, untuk mendapatkan informasi mengenai aturan–aturan hukum yang menjadi dasar selama kegiatan operasional instansi serta memberikan sumber kelengkapan informasi seputar kepegawaian.

3.4 Perumusan KPI (*Key Performance Indicator*)

KPI diturunkan melalui job analisis yang telah dimiliki oleh instansi XYZ untuk setiap orang di bagian pekerjaan yang berbeda dan melalui diskusi bersama dengan *stakeholder*. Melalui KPI, suatu instansi akan mengukur performansi seorang pegawai terhadap pekerjaannya. Hal–hal yang akan dilakukan di tahap ini meliputi:

- ❖ Mengidentifikasi KPI berdasarkan sasaran strategi yang telah disusun di langkah sebelumnya
- ❖ KPI yang telah dibentuk selanjutnya dihubungkan ke perspektif PBSC
- ❖ Melakukan koreksi kepada pihak–pihak yang bersangkutan. Dalam hal ini adalah *stakeholder* instansi misalnya.

Data yang berasal dari sasaran strategi dapat dilihat setiap bagian–bagian kerja yang telah memiliki tanggung jawab dan kinerja masing–masing. Melalui PBSC selanjutnya setiap karyawan menuliskan apa saja dan sejauh mana pekerjaan yang telah dicapai.

3.5 Melakukan Penyebaran Kuisisioner kepada Responden

Kuisisioner disebarkan kepada *stakeholder* (Tabel 3.1) untuk dilakukan pembobotan sasaran strategis dan KPI dengan menggunakan lampiran 1 dan lampiran II. Selanjutnya angket pada lampiran III disebarkan untuk tenaga kontrak. Tenaga kontrak yang dipilih merupakan tenaga kerja yang diperbantukan dengan jabatan administrasi di Bagian Umum

Sub-Bagian Tata Usaha karena salah satu tugas utama dari Instansi XYZ adalah di bagian administrasi. Sedangkan sebagai data pembanding adalah PNS yang berhubungan dengan tugas kerja tenaga kontrak. Jumlah tenaga administrasi PNS adalah 6 orang dan jumlah tenaga kontrak administrasi 11 orang. Berikut merupakan ruang fokus objek penyebaran angket kepada Bagian Umum Sub-Bagian Tata Usaha Instansi XYZ sesuai Tabel 3.2

Tabel 3.1 *Stakeholder* pada Instansi XYZ

No.	Jabatan	Jumlah <i>stakeholder</i>
1	Pimpinan Instansi	1 orang
2.	Kepala Bagian Umum	1 orang
3	Kepala Sub Bagian Tata Usaha	1 orang
4	Kepala Kepegawaian	1 orang

Tabel 3.2 Jumlah pegawai di Bagian Umum Sub-Bagian Tata Usaha

No.	Jabatan	Jumlah	
		Tanaga Kontrak	PNS
1.	Teknis	4 orang	2 orang
2.	Administrasi	11 orang	6 orang

3.6 Pembobotan dengan ANP (*Analytical Network Process*)

Pada tahapan ini akan dilakukan beberapa hal sebagai berikut:

- ❖ Pembobotan dilakukan antar perspektif PBSC
- ❖ Pembobotan dilakukan antar KPI

Hasil dari *strategy map* yang telah terbentuk perlu dilakukan evaluasi untuk mengetahui jenis hubungan dengan konteks metode ANP. Evaluasi menggunakan ANP memiliki 2 jenis hubungan yaitu: hubungan sebab – akibat dan faktor pendorong kerja.

Setelah dilakukannya *strategy map* dalam konteks ANP maka berikutnya dilakukan pembobotan dengan menggunakan metode ANP. Algoritma pembobotan dimulai dari data dengan bentuk perbandingan berpasangan sampai dihasilkan bobot tiap indikator kinerjanya.

Data yang digunakan merupakan hasil kuisioner dengan bentuk perbandingan berpasangan yang disebarakan kepada instansi XYZ.

Jika strategi yang dimiliki hanya berjumlah satu KPI maka nilai bobot strategi akan sama dengan KPInya. Jika strategi berjumlah lebih dari satu KPI maka bobotnya terbagi pada KPI – KPI yang dimilikinya. Dari proses ini akan didapatkan supermatrik yang perlu dilakukan pembobotan dengan cara dikalikan dengan nilai setiap blok untuk mendapatkan supermatrik berbobot. Nilai dari supermatrik terbobot dilakukan pemangkatan agar menghasilkan nilai bobot yang stabil. Nilai bobot dikategorikan stabil apabila dominasi antar elemen terdistribusi pada keseluruhan matrik. *Limiting matrik* adalah suatu matrik yang memiliki bobot yang stabil. Selanjutnya *limtting matrik* dilakukan normalisasi untuk mengetahui besar kontribusi tiap strategi terhadap perspektifnya.

Langkah – langkah menggunakan ANP adalah sebagai berikut:

- a. Didefinisikan permasalahan dan menentukan kriteria yang diinginkan.
- b. Diberikan pembobotan komponen dari sudut pandang manajerial.
- c. Dibuat matriks perbandingan berpasangan yang menggambarkan pengaruh setiap elemen atas setiap kriteria. Perbandingan dilakukan berdasarkan penilaian dengan menilai tingkat kepentingan suatu elemen pada kuisioner.
- d. Nilai dari data perbandingan berpasangan dimasukkan nilai – nilainya dan dilakukan nilai kebalikannya dan dilakukan uji konsistensi.
- e. Ditentukan nilai *eigen vector* dari matriks yang telah dibuat pada langkah ketiga
- f. Diulangi langkah c, d, dan e untuk keseluruhan kriteria yang telah dimiliki.
- g. Dibuat *unweighted* supermatriks dengan dimasukkan semua *eigen vector* yang telah dihitung pada langkah e ke dalam sebuah supermatriks.
- h. Dibuat *weighted* supermatriks dengan cara dilakukan perkalian setiap isi *unweighted* supermatiks terhadap matriks perbandingan kriteria.
- i. Dibuat *limiting* supermatriks dengan dipangkatkannya supermatriks secara terus – menerus hingga angka di setiap kolom dalam satu baris sama besar.
- j. Dilakukan normalisasi terhadap *limiting* supermatriks.
- k. Diambil nilai dari alternative yang dibandingkan kemudian dinormalisasi untuk mengetahui hasil akhir perhitungan.
- l. Diperiksa nilai dari konsistensi, rasio konsistensi harus tidak lebih sama dengan dari 0,01 (0,01). Jika nilainya melebihi 0,01 maka penilaian data keputusan harus diperbaiki dan diulang.

Pada penelitian ini akan digunakan *software Super Decision* untuk mendapatkan nilai atau hasil pembobotan terhadap tiap-tiap sasaran strategis dan KPI.

3.7 Melakukan OMAX

- a. Menyamakan dimensi dari masing-masing satuan sasaran strategis sehingga didapatkan nilai akhir pengukuran kinerja.
- b. Membuat standar penilaian masing-masing sasaran strategis berdasarkan target dan pencapaian dengan metode *direct rating*.
- c. Metode *direct rating* ini digunakan untuk membuat penilaian atas dasar variabel-variabel penilaian dengan skala pengukuran yang berbeda-beda maka perlu dibuat standar penilaian yang telah disepakati dari pimpinan instansi.

3.8 Kesimpulan dan Saran

Tahapan akhir dari penelitian adalah berupa penarikan kesimpulan pada keseluruhan proses perancangan pengukuran kinerja serta implementasi system pengukuran kinerja pada Instansi Pemerintah XYZ. Selanjutnya peneliti memberikan saran-saran untuk penelitian berikutnya.

BAB IV

HASIL PENGOLAHAN DAN ANALISIS DATA

4.1 Instansi Pemerintah XYZ

Berdasarkan Peraturan Daerah dan Peraturan Walikota Surabaya, kedudukan Instansi XYZ merupakan unsur fasilitator dengan tugas pokok dan fungsi memberikan pelayanan kegiatan Instansi XYZ dalam menyelenggarakan tugas, fungsi dan kewenangannya. Tugas pokok dan fungsi Instansi Pemerintah Kota Surabaya tersebut diatur dalam Peraturan Walikota Nomor 97 Tahun 2008 tentang Penjabaran Tugas Pokok dan Fungsi Instansi XYZ Kota Surabaya.

4.1.1 Kedudukan, Tugas Pokok dan Fungsi

Kedudukan Instansi XYZ Kota Surabaya diatur dalam Peraturan Daerah Kota Surabaya Nomor 8 Tahun 2008 tentang Organisasi Perangkat Daerah, adapun menurut Peraturan Daerah Kota Surabaya Nomor 8 Tahun 2008 adalah memfasilitasi terhadap kegiatan Instansi dan dipimpin oleh seorang Sekretaris yang secara teknis operasional berada di bawah dan bertanggung jawab kepada pimpinan instansi XYZ dan secara administratif bertanggung jawab kepada kepala daerah melalui Sekretaris Daerah, adapun Instansi XYZ mempunyai tugas, berupa:

1. Menyelenggarakan administrasi kesekretariatan Instansi XYZ.
2. Menyelenggarakan administrasi keuangan Instansi XYZ.
3. Mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi Instansi XYZ.
4. Menyediakan serta mengkoordinasikan tenaga ahli yang diperlukan oleh Instansi XYZ sesuai dengan kemampuan keuangan Daerah.

Sedangkan untuk menyelenggarakan tugas yang dimaksud, Instansi XYZ mempunyai fungsi:

- a. Penyelenggaraan administrasi kesekretariatan Instansi XYZ.
- b. Penyelenggaraan administrasi keuangan Instansi XYZ.
- c. Penyelenggaraan rapat-rapat Instansi XYZ.
- d. Penyediaan dan pengkoordinasian tenaga ahli yang diperlukan oleh Instansi XYZ.

Susunan Organisasi Sekretariat DPRD terdiri dari:

A Sekretaris Instansi XYZ

B Bagian Umum terdiri dari:

- a. Sub. Bagian Tata Usaha dan Kepegawaian

- b. Sub. Bagian Rumah Tangga
- C. Bagian Rapat dan Perundang-undangan terdiri dari:
 - a. Sub. Bagian Rapat dan Risalah
 - b. Sub. Bagian Perundang-undangan dan Bantuan Hukum.
- D. Bagian Informasi dan Protokol terdiri dari:
 - a. Sub. Bagian Pengelolaan Data, Informasi dan Penjaringan Aspirasi Masyarakat.
 - b. Sub. Bagian Protokol dan Pengendalian Sistem Keamanan.

Tugas Pokok dan Fungsi Instansi XYZ dijabarkan dalam Peraturan Walikota Surabaya Nomor 97 Tahun 2008 tentang Rincian Tugas dan Fungsi Instansi XYZ Kota Surabaya.

A. Bagian Umum

Bagian Umum mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Sekretariat DPRD dibidang administrasi umum. Bagian Umum dipimpin oleh seorang Kepala Bagian Umum yang dalam melaksanakan tugas berada di bawah dan bertanggung jawab kepada sekretaris Instansi XYZ.

Bagian Umum mempunyai tugas:

1. Pengelolaan kesekretariatan dan kepegawaian.
2. Pelaksanaan keuangan Instansi XYZ.
3. Pengadaan, pengelolaan dan pemeliharaan barang inventaris.
4. Pengelolaan dan pemeliharaan gedung Instansi XYZ dan rumah dinas Ketua Instansi XYZ.
5. Pengadaan pakaian dinas Instansi XYZ.

Sub. Bagian Tata Usaha dan Kepegawaian

Sub Bagian Tata Usaha dan Kepegawaian mempunyai fungsi:

1. Menyiapkan bahan penyusunan rencana program dan petunjuk teknis di bidang tata usaha dan kepegawaian.
2. Menyiapkan bahan koordinasi dan kerjasama dengan lembaga dan instansi lain dibidang tata usaha dan kepegawaian.
3. Menyiapkan bahan pengawasan dan pengendalian dibidang Tata Usaha dan Kepegawaian.
4. Menyiapkan bahan evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas.
5. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bagian Umum sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Sub. Bagian Tata Usaha dan Kepegawaian dipimpin oleh seorang kepala Sub Bagian Tata Usaha dan Kepegawaian yang dalam melaksanakan tugas dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Bagian Umum.

Sub. Bagian Rumah Tangga

Sub. Bagian Rumah Tangga mempunyai fungsi:

1. Menyiapkan bahan penyusunan rencana program dan petunjuk teknis dibidang rumah tangga.
2. Menyiapkan bahan pengawasan dan pengendalian dibidang rumah tangga.
3. Menyiapkan bahan evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas.
4. Melaksanakan tugas–tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bagian Umum sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Sub Bagian Rumah Tangga dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bagian Rumah Tangga yang dalam melaksanakan tugas dibawah dan Bertanggung jawab kepada Kepala Bagian Umum.

B. Bagian Rapat dan Perundang–undangan

Bagian rapat dan perundang–undangan mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Instansi XYZ di bidang rapat dan Perundang–undangan. Bagian rapat dan perundang–undangan dipimpin oleh seorang Kepala Bagian Rapat dan Perundang–undangan yang dalam melaksanakan tugas berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Sekretaris Instansi XYZ. Untuk menyelenggarakan tugasnya, Bagian Rapat dan Perundang–undangan mempunyai fungsi:

- a. pelaksanaan fasilitasi penyelenggaraan rapat Instansi XYZ;
- b. penyusunan catatan, laporan dan risalah rapat Instansi XYZ;
- c. penganalisis dan penelaah pertimbangan hukum guna penyusunan kebijakan Instansi XYZ;
- d. pelaksanaan fasilitasi pemberian bantuan hukum terhadap Instansi XYZ;
- e. pelaksanaan fasilitasi pengkajian produk rapat dan perundang – undangan;
- f. penyiapan rancangan keputusan Instansi XYZ dan keputusan pimpinan Instansi XYZ;
- g. pengelolaan dokumen Peraturan Perundang–undangan.

Sub. Bagian Rapat dan Risalah

Sub. Bagian Rapat dan Risalah mempunyai fungsi:

1. Menyiapkan bahan penyusunan rencana program dan petunjuk teknis dibidang rapat dan risalah.

2. Menyiapkan bahan koordinasi dan kerjasama dengan lembaga dan instansi lain dibidang rapat dan risalah;
3. Menyiapkan bahan pengawasan dan pengendalian dibidang rapat dan risalah;
4. Menyiapkan bahan evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas.
5. Melaksanakan tugas–tugas lain yang diberikan oleh kepala Bagian Rapat dan Perundang–undangan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Sub. Bagian Perundang-undangan dan Bantuan Hukum

Sub. Bagian Perundang-undangan dan Bantuan Hukum mempunyai fungsi:

1. Menyiapkan bahan penyusunan program dan petunjuk teknis dibidang perundang-undangan dan bantuan hukum.
3. Menyiapkan bahan koordinasi dan kerjasama dengan lembaga dan instansi lain dibidang perundang-undangan dan bantuan hukum.
4. Menyiapkan bahan pengawasan dan pengendalian di bidang perundang-undangan dan bantuan hukum.
5. Menyiapkan bahan evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas.
6. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bagian Rapat dan Perundang-undangan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Sub Bagian Perundang-undangan dan Bantuan Hukum di dipimpin oleh seorang kepala Sub Bagian Perundang-undangan dan Bantuan Hukum yang dalam melaksanakan tugas di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Bagian Rapat dan Perundang-undangan.

C. Bagian Informasi dan Protokol

Bagian Informasi dan Protokol mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Instansi XYZ di bidang Informasi dan Protokol yang dipimpin oleh seorang Kepala Bagian Informasi dan Protokol yang dalam melaksanakan tugas berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Sekretariat Instansi XYZ. Untuk menyelenggarakan tugasnya, Bagian Informasi dan Protokol mempunyai tugas:

1. Pelaksanaan inventarisasi hasil kegiatan Instansi XYZ.
2. Pelaksanaan pendokumentasian kegiatan Instansi XYZ.
3. Pengelolaan perpustakaan Instansi XYZ.
4. Pengolahan dan pemberian layanan data dan informasi Instansi XYZ.
5. Pengelolaan situs Instansi XYZ.

6. Pelaksanaan fasilitasi penerimaan dan penjangkaran aspirasi masyarakat.
7. Penyiapan sarana dan prasarana acara dinas dan perjalanan dinas.
8. Pelaksanaan fasilitasi penerimaan tamu.
9. Pengelolaan keamanan gedung Instansi XYZ dan rumah dinas Instansi XYZ.

4.1.2 Kegiatan

Kegiatan Instansi XYZ adalah sebagai berikut:

A. Bagian Umum, kegiatannya terdiri dari:

1. Pengelolaan kesekretariatan dan kepegawaian.
2. Pelaksanaan keuangan Instansi XYZ dan Sekretaris Instansi XYZ.
3. Pengadaan, pengelolaan dan pemeliharaan barang inventaris.
4. Pengelolaan dan pemeliharaan gedung Instansi XYZ dan rumah dinas Ketua Instansi XYZ.
5. Pengadaan pakaian dinas Instansi XYZ.

B. Bagian Rapat dan Perundang-undangan, kegiatannya terdiri dari:

1. Pelaksanaan fasilitasi penyelenggaraan rapat Instansi XYZ.
2. Penyusun catatan, laporan dan risalah rapat Instansi XYZ.
3. Penganalisis dan penelaah pertimbangan hukum guna penyusunan kebijakan Instansi XYZ
4. Pelaksanaan fasilitas pemberian bantuan hukum terhadap Instansi XYZ.
5. Penyiapan konsep naskah kebijakan Instansi XYZ.
6. Pelaksanaan fasilitas pengkajian produk rapat dan perundang-undangan.
7. Penyiapan rancangan keputusan Instansi XYZ dan keputusan pimpinan Instansi XYZ.
8. Pengelolaan Dokumen Peraturan Perundang-undangan.

C. Bagian Informasi dan Protokol, kegiatannya terdiri dari:

1. Pelaksanaan inventarisasi hasil kegiatan Instansi XYZ.
2. Pelaksanaan pendokumentasian kegiatan Instansi XYZ.
3. Pengelolaan perpustakaan Instansi XYZ.
4. Pengelolaan dan pemberian layanan data dan informasi Instansi XYZ.
5. Pengelolaan situs Instansi XYZ.
6. Pelaksanaan fasilitasi penerimaan dan penjangkaran aspirasi masyarakat.
7. Penyiapan sarana dan prasarana acara dinas dan perjalanan dinas.

8. Pelaksanaan fasilitasi penerimaan tamu.
9. Pengelolaan keamanan gedung Instansi XYZ dan rumah dinas Instansi XYZ.

a. Sub Bagian Pengelolaan data, Informasi, dan penjangkaran Aspirasi Masyarakat

Sub Bagian Pengelolaan data, Informasi, dan penjangkaran Aspirasi Masyarakat mempunyai fungsi:

1. Menyiapkan bahan penyusunan rencana program dan petunjuk teknis di bidang pengelolaan data, informasi dan penjangkaran aspirasi masyarakat.
2. Menyiapkan bahan koordinasi dan kerjasama dengan lembaga dan instansi lain di bidang pengelolaan data, informasi dan penjangkaran aspirasi masyarakat.
3. Menyiapkan bahan pengawasan dan pengendalian di bidang pengelolaan data, informasi dan penjangkaran aspirasi masyarakat.
4. Menyiapkan bahan evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas.
5. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bagian Informasi dan Protokol sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Sub bagian pengelolaan data, Informasi Penjangkaran Aspirasi Masyarakat dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bagian Pengelolaan data, Informasi dan Penjangkaran Aspirasi Masyarakat yang dalam melaksanakan tugas di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Bagian Informasi dan Protokol.

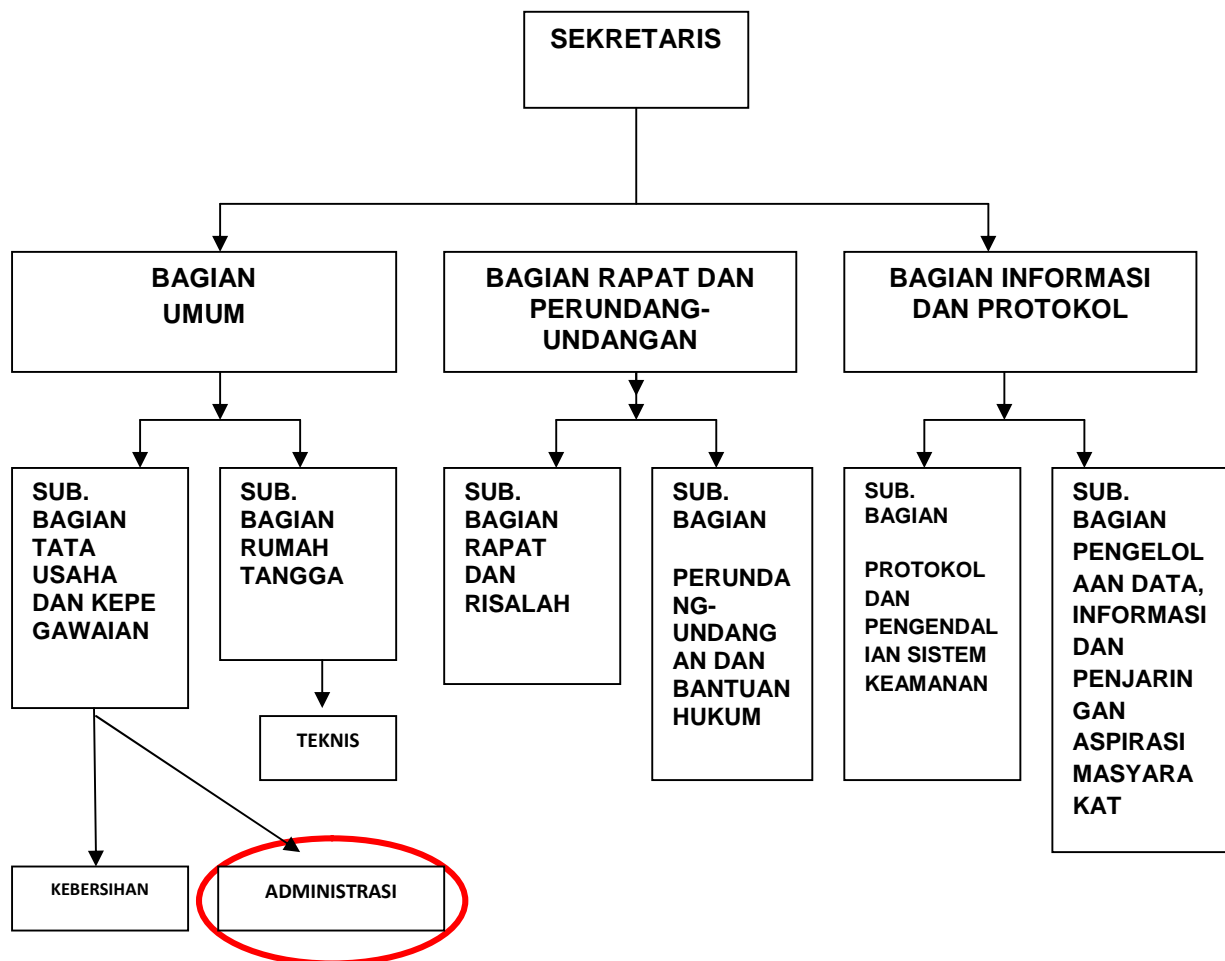
b. Sub Bagian Protokol dan Pengendalian Sistem Keamanan

Sub Bagian Protokol dan Pengendalian Sistem Keamanan mempunyai fungsi:

1. Menyiapkan bahan penyusunan dan pelaksanaan rencana program dan petunjuk teknis di bidang protokol dan dan pengendalian sistem keamanan.
2. Menyiapkan bahan pengawasan dan pengendalian di bidang protokol dan pengendalian sistem keamanan.
3. Menyiapkan bahan koordinasi dan kerjasama dengan lembaga dan instansi lain di bidang protokol dan pengendalian sistem keamanan.
4. Menyiapkan bahan evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas.
5. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bagian Informasi dan protokol sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Sub Bagian Protokol dan Pengendalian Sistem keamanan dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bagian Protokol dan Pengendalian Sistem Keamanan yang dalam melaksanakan tugas di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Bagian Informasi dan Protokol. (Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, 2016)

4.1.3 Struktur Organisasi



Gambar 4.1 Struktur Organisasi Instansi XYZ (lingkaran merah adalah objek penelitian)
 (Sumber: Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, 2016)

Dari Gambar 4.1 dapat dijelaskan bahwa Instansi XYZ dipimpin oleh seorang Sekretaris Instansi dan terdapat tiga bagian utama dari instansi yaitu Bagian Umum, Bagian Rapat dan Perundang-undangan serta Bagian Informasi dan Protokol. Untuk komposisi pegawai dari Instansi XYZ adalah Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Kontrak yang tersebar merata pada sub-sub bagian dibawah ketiga bagian utama Instansi XYZ. Unit analisis

penelitian selanjutnya adalah Tenaga Kontrak Administrasi yang ada di bawah struktur Bagian Umum berdasarkan garis merah yang dilingkari pada Gambar 4.1 tersebut.

4.1.4 Rencana Strategis Tahun 2016-2021

a. Visi

Visi Instansi XYZ Kota Surabaya merupakan spesifikasi dari Visi Kota Surabaya sebagaimana tertuang dalam RPJMD Kota Surabaya tahun 2014-2019, dan berkaitan langsung dengan tugas dan wewenang Instansi XYZ sebagai lembaga Pemerintahan, disesuaikan dengan tugas pokok dan fungsi Instansi XYZ.

Visi Kota Surabaya adalah “Menuju Surabaya Lebih Baik Sebagai Kota Jasa dan Perdagangan yang Cerdas, Manusiawi, Bermartabat dan Berwawasan Lingkungan”. Maka Visi Instansi XYZ adalah:

“Instansi XYZ sebagai fasilitator untuk mendukung kinerja instansi dalam melaksanakan tugas, fungsi dan kewenangannya”

Penjelasan Visi:

Terwujudnya Instansi XYZ yang berfungsi utama memberikan fasilitas kegiatan Instansi XYZ dalam menyelenggarakan tugas, fungsi dan kewenangannya sehingga terwujud kegiatan yang efektif dan efisien terhadap pelaksana tugas dan fungsi Instansi XYZ. (Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, 2016)

b. Misi

Untuk mewujudnya visinya, maka misi Instansi XYZ Kota Surabaya yang merupakan spesifikasi Misi Kota Surabaya sebagaimana tertuang dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kota Surabaya tahun 2014-2019, dan berkaitan langsung dengan tugas dan wewenang Instansi XYZ, disesuaikan dengan tugas pokok dan fungsi Instansi XYZ yaitu:

1. Fasilitasi peningkatan kapasitas lembaga perwakilan rakyat daerah.
2. Pembahasan rancangan peraturan daerah.
3. Dialog dan koordinasi dengan pejabat pemerintah kota daerah & tokoh masyarakat/tokoh agama.
4. Rapat-rapat alat kelengkapan lainnya.
5. Reses.
6. Kunjungan kerja pimpinan dan anggota Instansi XYZ dalam daerah.

7. Peningkatan Kapasitas Pimpinan Anggota Instansi XYZ (SDM).
 8. Sosialisasi peraturan perundang-undangan.
 9. Pengadaan barang dan jasa perkantoran.
 10. Pemeliharaan dan pengadaan sarana dan prasarana perkantoran.
 11. Pengkajian dan penelaahan kebijakan daerah.
- (Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, 2016)

c. Tujuan

Tujuan Instansi XYZ Kota Surabaya merupakan penjabaran secara spesifik dan terukur guna mewujudkan visi dan misi yang berkaitan langsung dengan tugas dan wewenang Instansi XYZ, disesuaikan dengan tugas pokok dan fungsi Instansi XYZ, yaitu:

“Tercapainya peningkatan fasilitas Instansi XYZ Kota Surabaya dalam melaksanakan tugas, fungsi dan kewenangannya sehingga tercapai peningkatan kinerja Instansi XYZ Kota Surabaya”

(Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, 2016)

d. Sasaran

Sasaran Instansi XYZ yang hendak dicapai adalah meningkatnya fasilitasi kegiatan Instansi XYZ dalam menyelenggarakan tugas, fungsi dan kewenangannya.

(Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, 2016)

4.2 Kriteria Penilaian Kinerja

Pengambilan data kriteria penilaian kinerja perseorangan pertama kali diambil dari referensi yang relevan. Kriteria yang diambil dari referensi kemudian diajukan kepada pihak Instansi XYZ melalui wawancara untuk mengurangi atau menambah yang telah disusun sesuai kondisi riil di Instansi XYZ. Definisi sasaran strategi dan KPI dari Tabel 4.1 adalah sebagai berikut:

Perspektif pertama yang akan dibahas adalah perspektif keuangan, sasaran strategi dengan menerapkan upaya kestabilan pendapatan bagi masing-masing tenaga kontrak. Sasaran strategi ini menjadi sasaran yang paling penting disbanding dengan sasaran strategi yang lainnya. Pada sasaran strategi ini memiliki KPI yaitu jumlah keterlambatan dan jumlah tidak masuk tenaga kontrak. Kondisi keuangan pada tenaga kontrak yang baik akan mengakibatkan semangat kinerja yang baik sehingga akan menunjang dari visi instansi.

Upaya kestabilan pendapatan ditetapkan karena kriteria ini mengenai upaya pegawai mendapatkan gaji pokok tiap bulannya tanpa ada pemotongan gaji. Kriteria ini dapat diukur dengan subkriteria sebagai berikut:

- a. Jumlah keterlambatan setiap bulan: adanya keterlambatan yang dilakukan pegawai pada Instansi XYZ.
- b. Jumlah tidak masuk setiap bulan: adanya ketidakhadiran tanpa keterangan oleh pegawai di Instansi XYZ.

Perspektif kedua yaitu perspektif eksternal terdiri dengan beberapa sasaran strategi yaitu terciptanya kerja sama yang baik di lingkungan kerja dan upaya efisiensi waktu pelayanan. Sasaran strategi terciptanya kerja sama yang baik di lingkungan kerja dikonsepkan karena pada kriteria ini lebih mengarah kepada faktor lingkungan kerja terhadap tenaga kontrak. Kriteria ini dapat diukur melalui subkriteria sebagai berikut:

- a. Tingkat konflik antar personal tiap bulan: seberapa sering pegawai mengalami konflik terhadap rekan kerjanya. Konflik ini bisa secara fisik maupun ketidakharmonisan hubungan antar pegawai.
- b. Pengerjaan Laporan Pajak Operasional/Alat Kelengkapan Kantor: proses pelaporan pajak ini menjadi rutinitas setiap bulannya Instansi XYZ demi mendukung pelayanan dan operasional kantor.
- c. Laporan Dinas Terselesaikan: tingkat kegiatan akan hal kunjungan dinas pada Instansi XYZ adalah sangat tinggi dan dilakukan setiap minggunya. Oleh karena itu, perlunya dilakukan pengukuran akan subkriteria ini.

Perspektif ketiga yaitu perspektif internal yang terdiri dari sasaran strategi peningkatan kesehatan fisik dan peningkatan kesehatan psikis. Peningkatan kesehatan fisik terdiri dari dua indikator yaitu durasi waktu olahraga dan durasi waktu tidur sedangkan sasaran strategi peningkatan kesehatan psikis terdiri dua indikator yaitu jumlah kegiatan rohani yang diikuti dan jumlah psikotes yang diikuti. Peningkatan Kesehatan Fisik dipilih demi menunjang kinerja dari kantor maka pegawai perlu menjaga kesehatan fisiknya. Dari pihak kantor menyepakati akan beberapa hal subkriteria sebagai berikut:

- a. Durasi olahraga: kegiatan olahraga ini dapat diasumsikan pada saat bekerja di kantor maupun di luar kantor.
- b. Durasi waktu tidur: faktor ini dilakukan karena seringnya terjadi kegiatan permintaan pribadi dari atasan yang menggunakan waktu setelah jam kantor selesai. Oleh karena itu, *stakeholder* menyepakati adanya subkriteria ini.

Tabel 4.1 Kriteria Penilaian Kinerja (Sumber: Lampiran 2)

No.	Perspektif	Sasaran Strategi	KPI
1.	Keuangan	Upaya Kestabilan Pendapatan	Jumlah keterlambatan setiap bulan
			Jumlah tidak masuk setiap bulan
2.	Eksternal	Terciptanya kerja sama yang baik di lingkungan kerja	Tingkat konflik antar personal tiap bulan
			Jumlah acara yang diikuti dari instansi setiap 6 bulan
			Mengikuti rapat rutin setiap bulannya
		Upaya Efisiensi waktu pelayanan	Mengagendaris surat-surat dan undangan tiap hari
			Pengerjaan Surat Pertanggung Jawaban tiap pekan
			Mendelivery Surat Pertanggungjawaban kegiatan tiap pekan
			Pengerjaan laporan pajak operasional/alat kelengkapan kantor
			Jumlah laporan dinas luar terselesaikan setiap bulan
3.	Internal	Peningkatan kesehatan fisik	Lamanya olahraga setiap hari
			Jumlah waktu tidur
		Peningkatan kesehatan psikis	Jumlah kegiatan rohani yang diikuti setiap bulan
			Jumlah psikotes yang diikuti setiap tahun
4.	Pengetahuan dan Pembelajaran	Peningkatan kemampuan diri	Jumlah program Training yang diikuti
			Jumlah forum diskusi yang diikuti tiap minggu
			Jumlah studi lapangan yang diikuti tiap 4 bulan

Sasaran berikutnya adalah peningkatan kesehatan psikis, selain kesehatan fisik diperlukan faktor penunjang lainnya dalam mendukung lingkungan kerja kantor yaitu secara psikis. Subkriteria ini dapat diukur melalui:

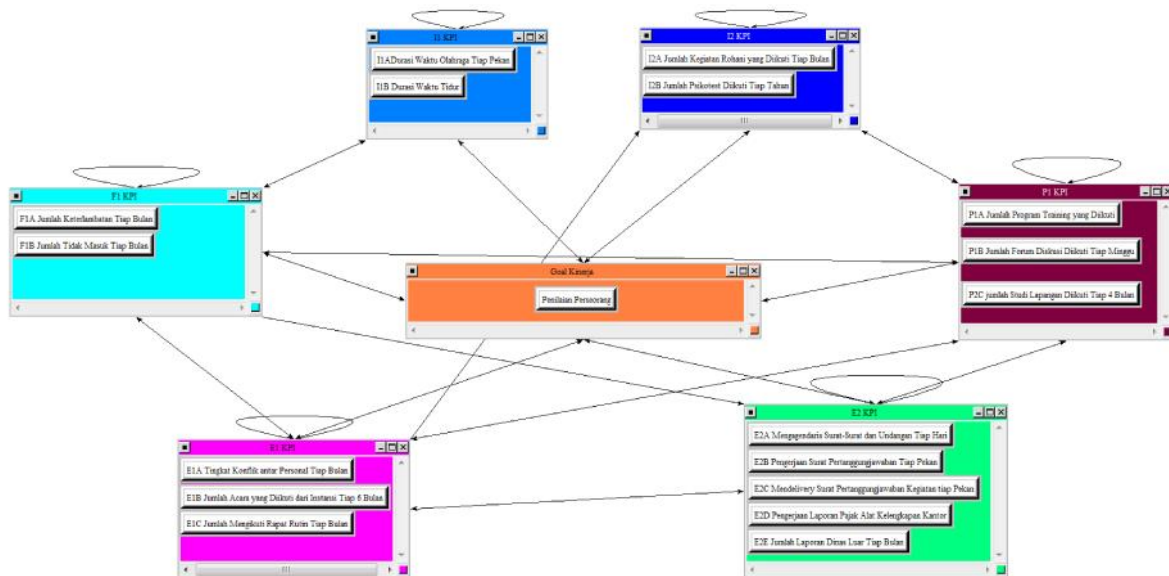
- a. Kegiatan rohani yang diikuti: kegiatan rohani ini meliputi kegiatan keagamaan yang diikuti rutin tiap pegawai. *Stakeholder* berasumsi semakin sering mengikuti kegiatan rohani maka akan semakin baik batinnya.
- b. Psikotes yang diikuti: seberapa sering pegawai melakukan psikotes. Hal ini dilakukan karena diperlukannya keseimbangan antara beban kerja terhadap kehidupan pribadi dari seorang pegawai. Selain itu, adanya kegiatan rutin tahunan yang dilakukan Instansi XYZ akan psikotes ini.

Perspektif keempat adalah pengetahuan dan pengembangan dengan sasaran strategi peningkatan kemampuan diri. Pada sasaran strategi ini akan difokuskan pada pengembangan diri tenaga kontrak dalam waktu tertentu. Harapan dari pihak instansi adalah setiap tenaga kontrak dianjurkan untuk selalu mengembangkan potensi dirinya. Sasaran strategi ini didukung oleh subkriteria sebagai berikut:

- a. Program training yang diikuti: program training yang diikuti dapat berupa dari dalam kantor maupun dari luar kantor.
- b. Forum diskusi yang diikuti: melalui seringnya mengikuti forum diskusi maka akan memiliki pengalaman dan wawasan yang luas untuk menunjang kinerja oleh pegawai.
- c. Studi lapangan yang diikuti: melalui keikutsertaan studi lapangan yang dilakukan Instansi rutin setiap 4 bulan maka diharapkan mengetahui permasalahan-permasalahan yang sedang terjadi di masyarakat.

4.3 Model ANP Penilaian Kinerja Pegawai Kontrak Instansi XYZ

Setelah dilakukan kegiatan wawancara dengan pihak Instansi XYZ untuk menentukan kriteria dan subkriteria serta pengaruh antar kriteria dan subkriteria maka dibuatlah model ANP dari permasalahan penilaian kinerja. Pada Gambar 4.2 menunjukkan hubungan antar kriteria yang mempengaruhi penilaian kinerja. Panah menunjukkan pangkal panah mengartikan kriteria yang dipengaruhi, sedangkan arah panah mengartikan bahwa kriteria atau subkriteria tersebut mempengaruhi akan kriteria tertentu. Terlihat juga adanya arah panah melingkar berarti bahwa adanya subkriteria dalam satu lokasi saling mempengaruhi. Berikut ini merupakan design yang dibuat untuk permasalahan kinerja pada Instansi XYZ:



Gambar 4.2 Model ANP dari Penilaian Kinerja Pegawai Kontrak Instansi XYZ (Sumber: Lampiran 6)

4.3.1 Matriks Perbandingan

Dari hasil kuisioner 1 dan kuisioner 2 maka dapat disusun suatu matriks perbandingan berpasangan yang selanjutnya dilakukan pengolahan menggunakan perangkat lunak. Dikarenakan jumlah responden ada 4 orang maka diperlukan nilai rata-rata dari penilaian yang telah diberikan. Hal ini dilakukan karena hanya ada satu nilai yang dapat dimasukkan ke dalam model. Metode perhitungan rata-rata yang digunakan menggunakan rata-rata ukur pada Persamaan (2.3). Berikut ini salah satu contoh dari hasil matriks perbandingan setelah dilakukan rata-rata:

Inconsistency	S1 KPI ~	S2A KPI ~	S2B KPI ~	S3A KPI ~	S3B KPI ~	S4 KPI ~
Perspektif~	← 1	← 0	← 0	← 0	← 0	← 0
S1 KPI ~		← 3.956	← 1.626	↑ 2.2727	↑ 1.6666	← 2.14
S2A KPI ~			← 2.5900	← 2.432	← 2.14	← 1.431
S2B KPI ~				← 1.732	← 0	← 1.626
S3A KPI ~					← 1.626	← 1.769
S3B KPI ~						← 2.01

Gambar 4.3 Matriks Perbandingan Berpasangan antar Kriteria untuk Goal Penilaian Kinerja
(Sumber: Lampiran 4)

Gambar 4.3 menunjukkan arah panah berwarna merah berarti faktor kriteria/subkriteria dengan tulisan warna merah lebih mempengaruhi daripada

kriteria/subkriteria dengan tulisan berwarna biru. Sedangkan arah panah warna biru maksudnya adalah faktor kriteria/subkriteria dengan tulisan warna biru lebih mempengaruhi daripada kriteria/subkriteria dengan tulisan berwarna merah.

4.3.2 Penyusunan Supermatriks

Setelah matriks perbandingan berpasangan disusun maka dibuatlah *unweighted supermatrix*, *weighted supermatrix* dan *limiting supermatrix* yang ada pada Lampiran 5.

4.3.3 Analisis Hasil ANP

Pengolahan data pertama kali dilakukan adalah dengan mencari nilai bobot tiap KPI pada konsep kinerja masing-masing tenaga kontrak yang telah disusun. Pengolahan data dilakukan terhadap 4 perspektif yang berfokus pada masing-masing KPI yang telah disusun. Pembobotan ini menggunakan metode *Analytical Network Process* (ANP) dengan bantuan perangkat lunak atau aplikasi *Super Decision*. Penentuan tingkat kepentingan masing-masing KPI dilakukan dengan cara perbandingan berpasangan (*pairwise comparison*) dengan menggunakan ANP yang bisa secara langsung diinputkan datanya ke *Super Decision*.

Pembobotan ini memiliki prinsip yaitu semakin tinggi prioritas sebuah variable maka nilai yang dihasilkan bobotnya akan semakin tinggi. Pembobotan dilakukan dengan penyebaran kuisioner kepada pihak 4 pimpinan instansi sebagai pihak yang berwenang. Pengolahan data menggunakan *Software Super Decision* menghasilkan bobot pada variable. Nilai bobot keseluruhan KPI adalah 100% atau bernilai 1. Pembobotan tersebut akan valid apabila nilai inkonsistensi bernilai 0,10 (10%) setiap kali dilakukan *pairwise comparison* di setiap KPI-KPI yang saling mempengaruhi. Rekapitulasi nilai inkonsistensi akan disajikan pada Lampiran VII.

Jika diperhatikan pada Tabel 4.3 maka didapatkan nilai bobot KPI terbesar yaitu pada jumlah keterlambatan sebesar (0.153), jumlah mengikuti rapat rutin tiap bulan sebesar (0.114) dan jumlah studi lapangan yang diikuti sebesar (0.110). Hal ini mengindikasikan bahwa para *stakeholder* lebih memberatkan faktor kehadiran tenaga kontrak untuk tepat waktu sesuai jam kerja karena faktor jam kerja ini sangat berpengaruh terhadap kedisiplinan tenaga kontrak. Dari segi sanksi juga sangat mempengaruhi keuangan tenaga kontrak karena jika terlambat hadir sesuai jam absensi maka akan tenaga kontrak mengalami pengurangan gaji setiap kali keterlambatannya. Selain itu KPI jumlah keterlambatan tenaga kontrak ini berada pada perspektif keuangan yang mengindikasikan sebagai faktor paling besar tenaga kontrak untuk mendapatkan dana atau gaji setiap pegawai dalam memenuhi kebutuhannya. Sesuai dengan

Tabel 4.2 Bobot Perspektif, Sasaran Strategi dan KPI

Presp	Bobot	Sasaran Strategi	Bobot	Key Performance Indicator	Norm Bobot	Bobot relatif
Keuangan	0.211	Upaya Kestabilan Pendapatan	0.211	F1A Jumlah Keterlambatan Tiap Bulan	0.758	0.153
				F1B Jumlah Tidak Masuk Tiap Bulan	0.241	0.058
Eksternal	0.416	Terciptanya Kerja Sama di Lingkungan Kerja	0.213	E1A Tingkat Konflik antar Personal Tiap Bulan	0.244	0.056
				E1B Jumlah Acara yang Diikuti dari Instansi Tiap 6 Bulan	0.172	0.043
				E1C Jumlah Mengikuti Rapat Rutin Tiap Bulan	0.583	0.114
		Upaya Efisiensi Waktu Pelayanan	0.202	E2A Mengagendaris Surat-Surat dan Undangan Tiap Hari	0.163	0.035
				E2B Pengerjaan Surat Pertanggungjawaban Tiap Pekan	0.345	0.060
				E2C Mendelivery Surat Pertanggungjawaban Kegiatan tiap Pekan	0.139	0.032
				E2D Pengerjaan Laporan Pajak Alat Kelengkapan Kantor	0.115	0.029
				E2E Jumlah Laporan Dinas Luar Tiap Bulan	0.236	0.045
Internal	0.163	Peningkatan Kesehatan Fisik	0.117	I1A Durasi Waktu Olahraga Tiap Pekan	0.264	0.037
				I1B Durasi Waktu Tidur	0.735	0.079
		Peningkatan Kesehatan Psikis	0.045	I2A Jumlah Kegiatan Rohani yang Diikuti Tiap Bulan	0.523	0.023
				I2B Jumlah Psikotest Diikuti Tiap Tahun	0.476	0.022
Pengembangan Diri	0.209	Peningkatan Kemampuan Diri	0.208	P1A Jumlah Program Training yang Diikuti	0.138	0.037
				P1B Jumlah Forum Diskusi Diikuti Tiap Minggu	0.282	0.061
				P1C jumlah Studi Lapangan Diikuti Tiap 4 Bulan	0.579	0.110

prinsip *balanced scorecard* bahwa perspektif keuangan akan selalu pada puncak strategi instansi. Instansi yang dimaksud ini dapat berupa instansi yang bergerak dibidang jasa maupun non jasa. Sedangkan KPI terbesar yang kedua adalah mengikuti rapat rutin setiap bulannya. KPI ini sangat berperan karena banyak sekali informasi yang dibagikan pada saat rapat rutin di Instansi XYZ. Informasi tersebut meliputi mengenai informasi internal kantor XYZ maupun informasi eksternal. Salah satu contoh informasi internal yaitu adanya perubahan sistem alur mengenai surat-menyurat, surat pertanggungjawaban, atau bahkan format laporan, serta waktu pengumpulan laporan dinas luar setiap bulanya. Untuk informasi eksternal biasanya seperti adanya pemeriksaan keuangan dari Badan Pemeriksa Keuangan atau bahkan adanya kunjungan dari Instansi luar sehingga perlunya banyak persiapan dan koordinasi antar Bagian maupun sub Bagian di Instansi XYZ. Untuk KPI terbesar ketiga yaitu Banyaknya Studi Lapangan yang Diikuti. Salah satu agenda rutin yang selalu dilakukan oleh Instansi XYZ adalah studi lapangan ke masyarakat. Pada agenda rutin ini selalu melibatkan dana yang tidak sedikit sehingga menjadi perhatian tersendiri oleh pihak *stakeholder* dalam pelaksanaannya maupun dari pihak administrasinya pertanggungjawabannya. Para pimpinan selalu melakukan koreksi dan peningkatan tentang seberapa besar penyerapan anggaran dan dampak dari agenda ini untuk terus dilakukan.

4.4 Skoring

Tahap berikutnya penyusunan sistem pengukuran kinerja adalah membuat scoring masing-masing KPI. Skoring tersebut digunakan sebagai standar penilaian untuk menyatukan pengukuran kinerja yang beragam satuannya menjadi ukuran kinerja tunggal. Pada penelitian ini scoring juga dilakukan dengan bantuan perangkat lunak computer untuk memudahkan penghitungan.

4.5 Pembuatan Sistem Pengukuran Kinerja

Setelah beberapa langkah-langkah di atas telah dilakukan maka dilanjutkan dengan tahap membuat sistem pengukuran kinerja terpadu sehingga akan didapatkan satu nilai akhir kinerja masing-masing KPI dan kinerja pegawai kontrak dalam periode Bulan sebelumnya yaitu Bulan Mei 2018.

Analisis dilakukan berdasarkan *scoring system* untuk mengetahui nilai pencapaian pegawai kontrak terhadap target dari masing-masing KPI. Kemudian analisis warna (*traffic light system*) digunakan sebagai tanda atau sinyal apakah skor dari tenaga kontrak diperlukan atau tidak suatu perbaikan terhadap KPI yang dimaksud.

Tabel 4.3 Kriteria Nilai Terbobot Kinerja Perseorangan Instansi XYZ

Rentang Nilai	Warna	Kriteria	Keterangan
8 – 10	Hijau	Baik	Berhasil mencapai target
4 – 7	Kuning	Cukup	Mendekati target
0 – 3	Merah	Kurang	Dibawah target

Pada tabel 4.2 diberikan nilai-nilai batasan parameter yang akan menunjukkan tenaga kontrak tersebut telah melakukan KPI dengan baik mencapai target atau dibawah target. Untuk nilai yang melebihi target akan dianggap telah mencapai target dengan nilai 10 dan masuk kriteria Baik.

4.6 Pengukuran Kinerja Tenaga Kontrak

Pengukuran kinerja dilakukan setiap tenaga kontrak administrasi sejumlah 11 orang dengan pengambilan data Bulan Mei 2018 dan beberapa data 4-6 bulan sebelumnya. Capaian-capaian yang telah dilakukan oleh tenaga kontrak selanjutnya dicatat setiap tenaga kerja dan kemudian dilakukan tabel skoring dengan metode interpolasi. Interpolasi dilakukan setelah menentukan nilai terburuk (skala 0), standard (skala 3), dan terbaik (skala 10) dari pencapaian keseluruhan tenaga kerja. Setelah itu interpolasi dapat dilakukan sehingga nilai skoring dari 0-10 memiliki nilai tertentu dan kemudian nilai pencapaian dibandingkan dengan nilai interpolasi yang telah dihitung. Selanjutnya akan didapatkan nilai skoring yang dikalikan oleh bobot tiap KPI.

Tabel 4.4 Data Pengukuran Kinerja Tenaga Kontrak Bagian Administrasi

Indikator Pengukuran Kinerja (KPI)	Target	Pencapaian										
		Resp A	Resp B	Resp C	Resp D	Resp E	Resp F	Resp G	Resp H	Resp I	Resp J	Resp K
Keuangan												
F1A Jumlah Keterlambatan Tiap Bulan	5	4	1	1	11	9	15	9	13	2	10	9
F1B Jumlah Ticak Masuk Tiap Bulan	5	4	4	1	3	1	2	1	1	0	0	0
Eksternal												
E1A Tingkat Konflik antar Personal Tiap Bulan	3	1	6	0	0	0	3	1	1	0	2	0
E1B Jumlah Acara yang Diikuti dari Instansi Tiap 6 Bulan	6	4	1	7	4	4	3	3	5	7	7	5
E1C Jumlah Mengikuti Rapat Rutin Tiap Bulan	2	3	3	2	3	4	3	2	2	2	2	1
E2A Mengagendadaris Surat-Surat dan Undangan Tiap Hari	15	12	10	13	12	13	14	11	12	13	12	13
E2B Pengerjaan Surat Pertanggungjawaban Tiap Pekan	20	17	16	16	14	18	17	16	18	19	20	15
E2C Mendelivery Surat Pertanggungjawaban Kegiatan tiap Pek	10	8	7	9	8	8	10	7	8	7	10	9
E2D Pengerjaan Laporan Pajak Alat Kelengkapan Kantor	2	4	1	2	1	1	2	2	1	3	1	1
E2F Jumlah Laporan Dinas Luar Tiap Bulan	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2
Internal												
I1A Durasi Waktu Olahraga Tiap Pekan	35	35	25	35	25	25	25	25	25	35	35	25
I1B Durasi Waktu Tidur	8	8	5	5	8	8	5	8	5	8	8	5
I2A Jumlah Kegiatan Rohani yang Diikuti Tiap Bulan	3	5	5	8	2	2	2	5	5	2	2	2
I2B Jumlah Psikotest Diikuti Tiap Tahun	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
PPP												
P1A Jumlah Program Training yang Diikuti	1	1	1	1	2	1	0	0	1	1	1	1
P1B Jumlah Forum Diskusi Diikuti Tiap Minggu	4	6	7	5	6	6	4	5	5	2	2	2
P2C jumlah Studi Lapangan Diikuti Tiap 4 Bulan	4	3	5	5	2	3	5	5	5	1	2	1

A. Pengukuran Kinerja Responden A

Pada penilaian kinerja Responden A terdapat kriteria yang berwarna merah sebanyak 9 KPI, 4 KPI berwarna kuning, dan 4 KPI berwarna hijau. Kriteria merah ini akan menjadi perhatian khusus oleh pimpinan dan harus segera dilakukan upaya perbaikan agar kinerja dari tenaga kontrak menjadi lebih baik sehingga menunjang pencapaian dari kantor. Terdapat juga kriteria warna kuning yang tetap dijaga dan perlu ditingkatkan yaitu untuk jumlah keterlambatan, mengikuti rapat rutin, durasi waktu olahraga, dan jumlah forum diskusi yang diikuti yang dilakukan oleh Responden A. Meskipun nilai total kinerja Responden A adalah 5.473 yang berarti kriteria cukup tetapi ada beberapa kriteria yang perlu diperbaiki lagi. Dengan nilai yang didapatkan Responden A seharusnya masih banyak sekali perlu peningkatan karena masih setengah dari nilai maksimum kinerja total nilai terbobot yang didapatkan. Saran perbaikan untuk Responden A seandainya memerhatikan KPI yang mendapatkan merah terlebih dahulu untuk segera diperbaiki sehingga nilai rerata akan membaik pada akhirnya. Untuk lebih detailnya ada pada Tabel 4.4

B. Pengukuran Kinerja Responden B

Pada penilaian Responden B (Tabel 4.5) terdapat 10 kriteria berwarna merah, 2 kriteria berwarna kuning dan 5 kriteria berwarna hijau. Kriteria yang segera dan harus diperbaiki adalah kriteria yang berwarna merah yaitu pada nilai kategori merah dan mendapatkan nilai yang paling buruk, misalnya untuk kasus Responden B adalah pada KPI jumlah acara yang diikuti dari Instansi XYZ, mendelivery surat pertanggungjawaban, mengagendaris surat-surat dan undangan, serta durasi waktu tidur. Keempat KPI ini harus segera diperbaiki di bulan selanjutnya karena dibandingkan dengan capaian KPI yang lainnya merupakan paling rendah di Responden B. Meskipun masih beberapa KPI lainnya yang berkategori merah, setidaknya proses perbaikan dimulai dari nilai KPI yang paling rendah terlebih dahulu. Untuk nilai capaian kinerja Responden B mendapatkan nilai 6.253. Hal ini masih dikategorikan cukup sehingga perlunya upaya-upaya perbaikan lagi dari Responden B dalam meningkatkan kinerjanya.

C. Pengukuran Kinerja Responden C

Penilaian kinerja tenaga kontrak Responden C pada Tabel 4.6 mendapatkan 6 KPI kriteria berwarna merah, 3 KPI berwarna kuning dan 8 KPI berwarna hijau. Perbaikan yang perlu dilakukan untuk Responden C adalah pada KPI jumlah tidak masuk kantor, jumlah mengikuti rapat rutin tiap bulan, pengerjaan surat pertanggungjawaban tiap pekan, durasi

Tabel 4.5 Penilaian Tenaga Kontrak Responden A

KPI		F1A	F1B	E1A	E1B	E1C	E2A	E2B	E2C	E2D	E2E	I1A	I1B	I2A	I2B	P1A	P1B	P1C
Target		5	5	3	6	2	15	20	10	2	2	35	8	3	1	1	4	4
Pencapaian		4	4	1	4	3	12	17	8	4	1	35	8	5	1	1	6	3
Nilai	10	0	0	0	7	4	15	20	10	4	2	35	8	8	1	2	7	5
	9	1,29	0,14	0,14	6,57	3,71	14,57	19,57	9,71	3,57	1,86	33,57	8	7,14	1	1,86	6,71	4,71
	8	2,57	0,29	0,29	6,14	3,43	14,14	19,14	9,43	3,14	1,71	32,14	8	6,29	1	1,71	6,43	4,43
	7	3,86	0,43	0,43	5,71	3,14	13,71	18,71	9,14	2,71	1,57	30,71	8	5,43	1	1,57	6,14	4,14
	6	5,14	0,57	0,57	5,29	2,86	13,29	18,29	8,86	2,29	1,43	29,29	8	4,57	1	1,43	5,86	3,86
	5	6,43	0,71	0,71	4,86	2,57	12,86	17,86	8,57	1,86	1,29	27,86	8	3,71	1	1,29	5,57	3,57
	4	7,71	0,86	0,86	4,43	2,29	12,43	17,43	8,29	1,43	1,14	26,43	8	2,86	1	1,14	5,29	3,29
	3	9	1	1	4	2	12	17	8	1	1	25	8	2	1	1	5	3
	2	11	2,33	2,67	2,67	1,67	11,33	16,00	7,67	1	1	25	7	2	1	0,67	4	2,33
	1	13	3,67	4,33	2,00	1,33	10,67	15,00	7,33	1	1	25	6	2	1	0,33	3	1,67
	0	15	5	6	1	1	10	14	7	1	1	25	5	2	1	0	2	1
Nilai		7	1	3	3	7	3	3	3	10	3	10	10	7	10	3	7	3
Bobot		0,153	0,058	0,056	0,044	0,114	0,036	0,060	0,033	0,029	0,045	0,038	0,080	0,023	0,022	0,037	0,061	0,111
Nilai Terbobot		1,073	0,058	0,168	0,131	0,798	0,107	0,180	0,098	0,293	0,136	0,376	0,798	0,163	0,224	0,111	0,428	0,332
Capaian Antar Perspektif		1,131		1,910								1,561				0,872		
Capaian kinerja		5,474																

Tabel 4.6 Penilaian Tenaga Kontrak Responden B

KPI		F1A	F1B	E1A	E1B	E1C	E2A	E2B	E2C	E2D	E2E	I1A	I1B	I2A	I2B	P1A	P1B	P1C
Target		5	5	3	6	2	15	20	10	2	2	35	8	3	1	1	4	4
Pencapaian		1	4	0	1	3	10	16	7	1	1	25	5	5	1	1	7	5
Nilai	10	0	0	0	7	4	15	20	10	4	2	35	8	8	1	2	7	5
	9	1,29	0,14	0,14	6,57	3,71	14,57	19,57	9,71	3,57	1,86	33,57	8	7,14	1	1,86	6,71	4,71
	8	2,57	0,29	0,29	6,14	3,43	14,14	19,14	9,43	3,14	1,71	32,14	8	6,29	1	1,71	6,43	4,43
	7	3,86	0,43	0,43	5,71	3,14	13,71	18,71	9,14	2,71	1,57	30,71	8	5,43	1	1,57	6,14	4,14
	6	5,14	0,57	0,57	5,29	2,86	13,29	18,29	8,86	2,29	1,43	29,29	8	4,57	1	1,43	5,86	3,86
	5	6,43	0,71	0,71	4,86	2,57	12,86	17,86	8,57	1,86	1,29	27,86	8	3,71	1	1,29	5,57	3,57
	4	7,71	0,86	0,86	4,43	2,29	12,43	17,43	8,29	1,43	1,14	26,43	8	2,86	1	1,14	5,29	3,29
	3	9	1	1	4	2	12	17	8	1	1	25	8	2	1	1	5	3
	2	11	2,33	2,67	2,67	1,67	11,33	16,00	7,67	1	1	25	7	2	1	0,67	4	2,33
	1	13	3,67	4,33	2,00	1,33	10,67	15,00	7,33	1	1	25	6	2	1	0,33	3	1,67
	0	15	5	6	1	1	10	14	7	1	1	25	5	2	1	0	2	1
Nilai		9	1	10	0	7	0	2	0	3	3	3	0	7	10	3	10	10
Bobot		0,153	0,058	0,056	0,044	0,114	0,036	0,060	0,033	0,029	0,045	0,038	0,080	0,023	0,022	0,037	0,061	0,111
Nilai Terbobot		1,379	0,058	0,560	0,000	0,798	0,000	0,120	0,000	0,088	0,136	0,113	0,000	0,163	0,224	0,111	0,612	1,108
Capaian Antar Perspektif		1,438		0,224								0,500				1,831		
Capaian kinerja		5,470																

Tabel 4.7 Penilaian Tenaga Kontrak Responden C

KPI		F1A	F1B	E1A	E1B	E1C	E2A	E2B	E2C	E2D	E2E	I1A	I1B	I2A	I2B	P1A	P1B	P1C
Target		5	5	3	6	2	15	20	10	2	2	35	8	3	1	1	4	4
Pencapaian		1	1	0	7	2	13	16	9	2	2	35	5	8	1	1	5	5
Nilai	10	0	0	0	7	4	15	20	10	4	2	35	8	8	1	2	7	5
	9	1,29	0,14	0,14	6,57	3,71	14,57	19,57	9,71	3,57	1,86	33,57	8	7,14	1	1,86	6,71	4,71
	8	2,57	0,29	0,29	6,14	3,43	14,14	19,14	9,43	3,14	1,71	32,14	8	6,29	1	1,71	6,43	4,43
	7	3,86	0,43	0,43	5,71	3,14	13,71	18,71	9,14	2,71	1,57	30,71	8	5,43	1	1,57	6,14	4,14
	6	5,14	0,57	0,57	5,29	2,86	13,29	18,29	8,86	2,29	1,43	29,29	8	4,57	1	1,43	5,86	3,86
	5	6,43	0,71	0,71	4,86	2,57	12,86	17,86	8,57	1,86	1,29	27,86	8	3,71	1	1,29	5,57	3,57
	4	7,71	0,86	0,86	4,43	2,29	12,43	17,43	8,29	1,43	1,14	26,43	8	2,86	1	1,14	5,29	3,29
	3	9	1	1	4	2	12	17	8	1	1	25	8	2	1	1	5	3
	2	11	2,33	2,67	2,67	1,67	11,33	16,00	7,67	1	1	25	7	2	1	0,67	4	2,33
	1	13	3,67	4,33	2,00	1,33	10,67	15,00	7,33	1	1	25	6	2	1	0,33	3	1,67
	0	15	5	6	1	1	10	14	7	1	1	25	5	2	1	0	2	1
Nilai		9	3	10	10	3	5	2	7	5	10	10	0	10	10	3	3	10
Bobot		0,153	0,058	0,056	0,044	0,114	0,036	0,060	0,033	0,029	0,045	0,038	0,080	0,023	0,022	0,037	0,061	0,111
Nilai Terbobot		1,379	0,175	0,560	0,435	0,342	0,178	0,120	0,228	0,146	0,454	0,376	0,000	0,233	0,224	0,111	0,183	1,108
Capaian Antar Perspektif		1,554		2,463								0,833				1,403		
Capaian kinerja		6,253																

Tabel 4.8 Penilaian Tenaga Kontrak Responden D

KPI	F1A	F1B	E1A	E1B	E1C	E2A	E2B	E2C	E2D	E2E	I1A	I1B	I2A	I2B	P1A	P1B	P1C	
Target	5	5	3	6	2	15	20	10	2	2	35	8	3	1	1	4	4	
Pencapaian	11	3	0	4	3	12	14	8	1	1	25	8	2	1	2	6	2	
Nilai	10	0	0	0	7	4	15	20	10	4	2	35	8	8	1	2	7	5
	9	1,29	0,14	0,14	6,57	3,71	14,57	19,57	9,71	3,57	1,86	33,57	8	7,14	1	1,86	6,71	4,71
	8	2,57	0,29	0,29	6,14	3,43	14,14	19,14	9,43	3,14	1,71	32,14	8	6,29	1	1,71	6,43	4,43
	7	3,86	0,43	0,43	5,71	3,14	13,71	18,71	9,14	2,71	1,57	30,71	8	5,43	1	1,57	6,14	4,14
	6	5,14	0,57	0,57	5,29	2,86	13,29	18,29	8,86	2,29	1,43	29,29	8	4,57	1	1,43	5,86	3,86
	5	6,43	0,71	0,71	4,86	2,57	12,86	17,86	8,57	1,86	1,29	27,86	8	3,71	1	1,29	5,57	3,57
	4	7,71	0,86	0,86	4,43	2,29	12,43	17,43	8,29	1,43	1,14	26,43	8	2,86	1	1,14	5,29	3,29
	3	9	1	1	4	2	12	17	8	1	1	25	8	2	1	1	5	3
	2	11	2,33	2,67	2,67	1,67	11,33	16,00	7,67	1	1	25	7	2	1	0,67	4	2,33
	1	13	3,67	4,33	2,00	1,33	10,67	15,00	7,33	1	1	25	6	2	1	0,33	3	1,67
0	15	5	6	1	1	10	14	7	1	1	25	5	2	1	0	2	1	
Nilai	2	2	10	3	7	3	0	3	3	3	3	10	3	10	10	7	2	
Bobot	0,153	0,058	0,056	0,044	0,114	0,036	0,060	0,033	0,029	0,045	0,038	0,080	0,023	0,022	0,037	0,061	0,111	
Nilai Terbobot	0,306	0,117	0,560	0,131	0,798	0,107	0,000	0,098	0,088	0,136	0,113	0,798	0,070	0,224	0,370	0,428	0,222	
Capaian Antar Perspektif	0,423		1,917								1,205				1,020			
Capaian kinerja	4,565																	

waktu tidur, program *training* yang diikuti dan jumlah forum diskusi yang diikuti tiap minggu. Untuk tindakan yang segera dilakukan adalah KPI memantau diri untuk menjaga waktu tidur yang cukup, paling tidak adalah 8 jam sehari. Hal ini dilakukan agar performa di kantor nantinya tidak terganggu dan untuk KPI ini didapatkan Responden C paling sedikit dibanding dengan KPI lainnya. Untuk nilai capaian kinerja Responden C adalah 6.253 yang merupakan kategori cukup sehingga perlu perbaikan-perbaikan secara menyeluruh dari target yang telah ditetapkan.

D. Pengukuran Kinerja Responden D

Responden D pada Tabel 4.7 mendapatkan kriteria kinerja KPI berwarna merah sejumlah 11, KPI berwarna kuning sejumlah 2 dan KPI berwarna hijau sejumlah 4 KPI. Secara tidak langsung Responden D perlu melakukan perbaikan pada 11 KPI yang berwarna merah tersebut. KPI yang paling menjadi perhatian adalah ada pada KPI pengerjaan surat pertanggungjawaban tiap pekan. Oleh karena itu, perlunya kontroling secara berkala dari peran pimpinan dalam membantu capaian Responden D sehingga target mingguan laporan pertanggungjawaban yang dikerjakan oleh Responden D dapat terpantau dengan baik. Nilai capaian kinerja Responden D adalah 4.565 dengan kategori cukup sehingga perlu melakukan proses perbaikan lagi akan kinerja yang telah dikerjakan.

E. Pengukuran Kinerja Responden E

Penilaian kinerja yang dilakukan terhadap Responden E (Tabel 4.8) menghasilkan nilai 5.342 dengan kriteria cukup. Responden E mendapatkan KPI berwarna merah sebanyak 10, 3 KPI berwarna kuning dan 4 berwarna hijau. 10 KPI yang berwarna merah tersebut memiliki di batas nilai 3 akan tetapi perlu diperhatikan adalah tiap KPI memiliki bobot yang berbeda sehingga diperlukam perbaikan pada KPI yang paling besar bobotnya terlebih dahulu. Jadi untuk kasus Responden E perbaikan yang dilakukan terlebih dahulu adalah pada KPI jumlah keterlambatan dengan bobot KPI sebesar (0.153) dan KPI jumlah studi lapangan diikuti selama 4 bulan dengan bobot KPI sebesar (0.111). Difokuskan perbaikan pada kedua KPI tersebut untuk Responden E sehingga perubahan perbaikan yang dilakukan akan berubah secara signifikan pada capaian kinerja nantinya.

F. Pengukuran Kinerja Responden F

Penilaian kinerja Responden F (Tabel 4.9) memiliki 11 kriteria merah, 2 kriteria cukup dan 4 kriteria baik. Jadi untuk perbaikan yang perlu diperhatikan ada pada 3 KPI nilai

Tabel 4.9 Penilaian Tenaga Kontrak Responden E

KPI		F1A	F1B	E1A	E1B	E1C	E2A	E2B	E2C	E2D	E2E	I1A	I1B	I2A	I2B	P1A	P1B	P1C
Target		5	5	3	6	2	15	20	10	2	2	35	8	3	1	1	4	4
Pencapaian		9	1	0	4	4	13	18	8	1	1	25	8	2	1	1	6	3
Nilai	10	0	0	0	7	4	15	20	10	4	2	35	8	8	1	2	7	5
	9	1,29	0,14	0,14	6,57	3,71	14,57	19,57	9,71	3,57	1,86	33,57	8	7,14	1	1,86	6,71	4,71
	8	2,57	0,29	0,29	6,14	3,43	14,14	19,14	9,43	3,14	1,71	32,14	8	6,29	1	1,71	6,43	4,43
	7	3,86	0,43	0,43	5,71	3,14	13,71	18,71	9,14	2,71	1,57	30,71	8	5,43	1	1,57	6,14	4,14
	6	5,14	0,57	0,57	5,29	2,86	13,29	18,29	8,86	2,29	1,43	29,29	8	4,57	1	1,43	5,86	3,86
	5	6,43	0,71	0,71	4,86	2,57	12,86	17,86	8,57	1,86	1,29	27,86	8	3,71	1	1,29	5,57	3,57
	4	7,71	0,86	0,86	4,43	2,29	12,43	17,43	8,29	1,43	1,14	26,43	8	2,86	1	1,14	5,29	3,29
	3	9	1	1	4	2	12	17	8	1	1	25	8	2	1	1	5	3
	2	11	2,33	2,67	2,67	1,67	11,33	16,00	7,67	1	1	25	7	2	1	0,67	4	2,33
	1	13	3,67	4,33	2,00	1,33	10,67	15,00	7,33	1	1	25	6	2	1	0,33	3	1,67
	0	15	5	6	1	1	10	14	7	1	1	25	5	2	1	0	2	1
Nilai		3	3	10	3	10	5	5	3	3	3	3	10	3	10	3	7	3
Bobot		0,153	0,058	0,056	0,044	0,114	0,036	0,060	0,033	0,029	0,045	0,038	0,080	0,023	0,022	0,037	0,061	0,111
Nilai Terbobot		0,460	0,175	0,560	0,131	1,141	0,178	0,300	0,098	0,088	0,136	0,113	0,798	0,070	0,224	0,111	0,428	0,332
Capaian Antar Perspektif		0,635		2,631								1,205				0,872		
Capaian kinerja		5,342																

Tabel 4.10 Penilaian Tenaga Kontrak Responden F

KPI		F1A	F1B	E1A	E1B	E1C	E2A	E2B	E2C	E2D	E2E	I1A	I1B	I2A	I2B	P1A	P1B	P1C
Target		5	5	3	6	2	15	20	10	2	2	35	8	3	1	1	4	4
Pencapaian		15	2	3	3	3	14	17	10	2	1	25	5	2	1	0	4	5
Nilai	10	0	0	0	7	4	15	20	10	4	2	35	8	8	1	2	7	5
	9	1,29	0,14	0,14	6,57	3,71	14,57	19,57	9,71	3,57	1,86	33,57	8	7,14	1	1,86	6,71	4,71
	8	2,57	0,29	0,29	6,14	3,43	14,14	19,14	9,43	3,14	1,71	32,14	8	6,29	1	1,71	6,43	4,43
	7	3,86	0,43	0,43	5,71	3,14	13,71	18,71	9,14	2,71	1,57	30,71	8	5,43	1	1,57	6,14	4,14
	6	5,14	0,57	0,57	5,29	2,86	13,29	18,29	8,86	2,29	1,43	29,29	8	4,57	1	1,43	5,86	3,86
	5	6,43	0,71	0,71	4,86	2,57	12,86	17,86	8,57	1,86	1,29	27,86	8	3,71	1	1,29	5,57	3,57
	4	7,71	0,86	0,86	4,43	2,29	12,43	17,43	8,29	1,43	1,14	26,43	8	2,86	1	1,14	5,29	3,29
	3	9	1	1	4	2	12	17	8	1	1	25	8	2	1	1	5	3
	2	11	2,33	2,67	2,67	1,67	11,33	16,00	7,67	1	1	25	7	2	1	0,67	4	2,33
	1	13	3,67	4,33	2,00	1,33	10,67	15,00	7,33	1	1	25	6	2	1	0,33	3	1,67
	0	15	5	6	1	1	10	14	7	1	1	25	5	2	1	0	2	1
Nilai		0	2	2	2	7	8	3	10	5	3	3	0	3	10	0	2	10
Bobot		0,153	0,058	0,056	0,044	0,114	0,036	0,060	0,033	0,029	0,045	0,038	0,080	0,023	0,022	0,037	0,061	0,111
Nilai Terbobot		0,000	0,117	0,112	0,087	0,798	0,285	0,180	0,325	0,146	0,136	0,113	0,000	0,070	0,224	0,000	0,122	1,108
Capaian Antar Perspektif		0,117		2,070								0,407				1,230		
Capaian kinerja		3,824																

Tabel 4.11 Penilaian Tenaga Kontrak Responden G

KPI		F1A	F1B	E1A	E1B	E1C	E2A	E2B	E2C	E2D	E2E	I1A	I1B	I2A	I2B	P1A	P1B	P1C
Target		5	5	3	6	2	15	20	10	2	2	35	8	3	1	1	4	4
Pencapaian		9	1	1	3	2	11	16	7	2	2	25	8	5	1	0	5	5
Nilai	10	0	0	0	7	4	15	20	10	4	2	35	8	8	1	2	7	5
	9	1,29	0,14	0,14	6,57	3,71	14,57	19,57	9,71	3,57	1,86	33,57	8	7,14	1	1,86	6,71	4,71
	8	2,57	0,29	0,29	6,14	3,43	14,14	19,14	9,43	3,14	1,71	32,14	8	6,29	1	1,71	6,43	4,43
	7	3,86	0,43	0,43	5,71	3,14	13,71	18,71	9,14	2,71	1,57	30,71	8	5,43	1	1,57	6,14	4,14
	6	5,14	0,57	0,57	5,29	2,86	13,29	18,29	8,86	2,29	1,43	29,29	8	4,57	1	1,43	5,86	3,86
	5	6,43	0,71	0,71	4,86	2,57	12,86	17,86	8,57	1,86	1,29	27,86	8	3,71	1	1,29	5,57	3,57
	4	7,71	0,86	0,86	4,43	2,29	12,43	17,43	8,29	1,43	1,14	26,43	8	2,86	1	1,14	5,29	3,29
	3	9	1	1	4	2	12	17	8	1	1	25	8	2	1	1	5	3
	2	11	2,33	2,67	2,67	1,67	11,33	16,00	7,67	1	1	25	7	2	1	0,67	4	2,33
	1	13	3,67	4,33	2,00	1,33	10,67	15,00	7,33	1	1	25	6	2	1	0,33	3	1,67
	0	15	5	6	1	1	10	14	7	1	1	25	5	2	1	0	2	1
Nilai		3	3	3	2	3	2	2	0	5	10	3	10	6	10	0	3	10
Bobot		0,153	0,058	0,056	0,044	0,114	0,036	0,060	0,033	0,029	0,045	0,038	0,080	0,023	0,022	0,037	0,061	0,111
Nilai Terbobot		0,460	0,175	0,168	0,087	0,342	0,071	0,120	0,000	0,146	0,454	0,113	0,798	0,140	0,224	0,000	0,183	1,108
Capaian Antar Perspektif		0,635		1,389								1,275				1,291		
Capaian kinerja		4,590																

paling bawah yaitu KPI untuk jumlah keterlambatan, KPI durasi waktu tidur dan jumlah program *training* yang diikuti. Jika dibandingkan bobot KPI dari ketiga kriteria merah tersebut maka KPI keterlambatan yang terlebih dahulu dilakukan karena memiliki bobot yang paling besar dibanding dengan ketiga KPI yang bermasalah dari Responden F. Nilai capaian kinerja Responden F adalah 3.824. Nilai ini perlu diwaspadai karena sudah mendekati batas bawah dari kategori cukup. Oleh karena itu, perbaikan yang cukup banyak seharusnya dilakukan oleh Responden F akan capaian kinerjanya serta diperlukan peran pimpinan dalam meningkatkan kinerja Responden F.

G. Pengukuran Kinerja Responden G

Penilaian kinerja yang didapatkan oleh Responden G (Tabel 4.10) adalah sebesar 4.590 dengan kriteria cukup. Rincian KPI yang didapatkan Responden G adalah 11 berwarna merah, 2 KPI berwarna kuning dan 4 KPI berwarna hijau. Perbaikan yang harus dilakukan Responden G adalah pada KPI mendelivery surat pertanggungjawaban tiap pekan dan KPI jumlah program *training* yang diikuti. Seharusnya proses mendelivery surat pertanggungjawabann tidak memerlukan waktu yang lama, mungkin Responden G terlalu fokus pada pengerjaan laporan dinas luar yang memakan waktu lebih lama walaupun target dari pimpinan tergolong sedikit dibandingkan target dari mendelivery surat pertanggungjawaban. Program *training* secara pribadi penting dilakukan Responden G, mungkin bias mengikuti wawasan tentang manajemen waktu sehingga pekerjaan dapat berjalan secara seimbang.

H. Pengukuran Kinerja Responden H

Responden H (Tabel 4.11) mendapatkan nilai capaian kinerja sebesar 4.005 dengan kriteria cukup. Untuk capaian KPI yang didapatkan oleh Responden H adalah 11 kriteria merah, 3 kriteria kuning dan 3 kriteria hijau. Jadi perbaikan yang dilakukan untuk bulan selanjutnya oleh Responden B adalah pada KPI dengan krtieria merah dan skala nilai yang paling buruk yaitu KPI waktu tidur atau istirahat. Tercatat Responden H melakukan waktu istirahat hanya 5 jam sehari secara rata-rata sedangkan target dari pimpinan adalah 8 jam per harinya. Tidak terlalu sulit untuk melakukan perbaikan pada KPI waktu tidur. Hanya diperlukan kebiasaan dari masing-masing pribadi agar stamina tubuh menjadi stabil saat bekerja di keesokan harinya. KPI yang menjadi perhatian juga ada pada KPI keterlambatan karena Responden H melakukan sebanyak 13 kali dalam satu bulan keterlambatan.

Tabel 4.12 Penilaian Tenaga Kontrak Responden H

KPI		F1A	F1B	E1A	E1B	E1C	E2A	E2B	E2C	E2D	E2E	I1A	I1B	I2A	I2B	P1A	P1B	P1C
Target		5	5	3	6	2	15	20	10	2	2	35	8	3	1	1	4	4
Pencapaian		13	1	1	5	2	12	18	8	1	2	25	5	5	1	1	5	5
Nilai	10	0	0	0	7	4	15	20	10	4	2	35	8	8	1	2	7	5
	9	1,29	0,14	0,14	6,57	3,71	14,57	19,57	9,71	3,57	1,86	33,57	8	7,14	1	1,86	6,71	4,71
	8	2,57	0,29	0,29	6,14	3,43	14,14	19,14	9,43	3,14	1,71	32,14	8	6,29	1	1,71	6,43	4,43
	7	3,86	0,43	0,43	5,71	3,14	13,71	18,71	9,14	2,71	1,57	30,71	8	5,43	1	1,57	6,14	4,14
	6	5,14	0,57	0,57	5,29	2,86	13,29	18,29	8,86	2,29	1,43	29,29	8	4,57	1	1,43	5,86	3,86
	5	6,43	0,71	0,71	4,86	2,57	12,86	17,86	8,57	1,86	1,29	27,86	8	3,71	1	1,29	5,57	3,57
	4	7,71	0,86	0,86	4,43	2,29	12,43	17,43	8,29	1,43	1,14	26,43	8	2,86	1	1,14	5,29	3,29
	3	9	1	1	4	2	12	17	8	1	1	25	8	2	1	1	5	3
	2	11	2,33	2,67	2,67	1,67	11,33	16,00	7,67	1	1	25	7	2	1	0,67	4	2,33
	1	13	3,67	4,33	2,00	1,33	10,67	15,00	7,33	1	1	25	6	2	1	0,33	3	1,67
	0	15	5	6	1	1	10	14	7	1	1	25	5	2	1	0	2	1
Nilai		1	3	3	5	3	3	5	3	3	10	3	0	7	10	3	3	10
Bobot		0,153	0,058	0,056	0,044	0,114	0,036	0,060	0,033	0,029	0,045	0,038	0,080	0,023	0,022	0,037	0,061	0,111
Nilai Terbobot		0,153	0,175	0,168	0,218	0,342	0,107	0,300	0,098	0,088	0,454	0,113	0,000	0,163	0,224	0,111	0,183	1,108
Capaian Antar Perspektif		0,328		1,774								0,500				1,403		
Capaian kinerja		4,005																

Tabel 4.13 Penilaian Tenaga Kontrak Responden I

KPI		F1A	F1B	E1A	E1B	E1C	E2A	E2B	E2C	E2D	E2E	I1A	I1B	I2A	I2B	P1A	P1B	P1C
Target		5	5	3	6	2	15	20	10	2	2	35	8	3	1	1	4	4
Pencapaian		2	0	0	7	2	13	19	7	3	1	35	8	2	1	1	2	1
Nilai	10	0	0	0	7	4	15	20	10	4	2	35	8	8	1	2	7	5
	9	1,29	0,14	0,14	6,57	3,71	14,57	19,57	9,71	3,57	1,86	33,57	8	7,14	1	1,86	6,71	4,71
	8	2,57	0,29	0,29	6,14	3,43	14,14	19,14	9,43	3,14	1,71	32,14	8	6,29	1	1,71	6,43	4,43
	7	3,86	0,43	0,43	5,71	3,14	13,71	18,71	9,14	2,71	1,57	30,71	8	5,43	1	1,57	6,14	4,14
	6	5,14	0,57	0,57	5,29	2,86	13,29	18,29	8,86	2,29	1,43	29,29	8	4,57	1	1,43	5,86	3,86
	5	6,43	0,71	0,71	4,86	2,57	12,86	17,86	8,57	1,86	1,29	27,86	8	3,71	1	1,29	5,57	3,57
	4	7,71	0,86	0,86	4,43	2,29	12,43	17,43	8,29	1,43	1,14	26,43	8	2,86	1	1,14	5,29	3,29
	3	9	1	1	4	2	12	17	8	1	1	25	8	2	1	1	5	3
	2	11	2,33	2,67	2,67	1,67	11,33	16,00	7,67	1	1	25	7	2	1	0,67	4	2,33
	1	13	3,67	4,33	2,00	1,33	10,67	15,00	7,33	1	1	25	6	2	1	0,33	3	1,67
	0	15	5	6	1	1	10	14	7	1	1	25	5	2	1	0	2	1
Nilai		8	10	10	10	3	5	8	0	8	3	10	10	3	10	3	0	0
Bobot		0,153	0,058	0,056	0,044	0,114	0,036	0,060	0,033	0,029	0,045	0,038	0,080	0,023	0,022	0,037	0,061	0,111
Nilai Terbobot		1,226	0,584	0,560	0,435	0,342	0,178	0,480	0,000	0,234	0,136	0,376	0,798	0,070	0,224	0,111	0,000	0,000
Capaian Antar Perspektif		1,809		2,365								1,468				0,111		
Capaian kinerja		5,754																

Tabel 4.14 Penilaian Tenaga Kontrak Responden J

KPI		F1A	F1B	E1A	E1B	E1C	E2A	E2B	E2C	E2D	E2E	I1A	I1B	I2A	I2B	P1A	P1B	P1C
Target		5	5	3	6	2	15	20	10	2	2	35	8	3	1	1	4	4
Pencapaian		10	0	2	7	2	12	20	10	1	1	35	8	2	1	1	2	2
Nilai	10	0	0	0	7	4	15	20	10	4	2	35	8	8	1	2	7	5
	9	1,29	0,14	0,14	6,57	3,71	14,57	19,57	9,71	3,57	1,86	33,57	8	7,14	1	1,86	6,71	4,71
	8	2,57	0,29	0,29	6,14	3,43	14,14	19,14	9,43	3,14	1,71	32,14	8	6,29	1	1,71	6,43	4,43
	7	3,86	0,43	0,43	5,71	3,14	13,71	18,71	9,14	2,71	1,57	30,71	8	5,43	1	1,57	6,14	4,14
	6	5,14	0,57	0,57	5,29	2,86	13,29	18,29	8,86	2,29	1,43	29,29	8	4,57	1	1,43	5,86	3,86
	5	6,43	0,71	0,71	4,86	2,57	12,86	17,86	8,57	1,86	1,29	27,86	8	3,71	1	1,29	5,57	3,57
	4	7,71	0,86	0,86	4,43	2,29	12,43	17,43	8,29	1,43	1,14	26,43	8	2,86	1	1,14	5,29	3,29
	3	9	1	1	4	2	12	17	8	1	1	25	8	2	1	1	5	3
	2	11	2,33	2,67	2,67	1,67	11,33	16,00	7,67	1	1	25	7	2	1	0,67	4	2,33
	1	13	3,67	4,33	2,00	1,33	10,67	15,00	7,33	1	1	25	6	2	1	0,33	3	1,67
	0	15	5	6	1	1	10	14	7	1	1	25	5	2	1	0	2	1
Nilai		3	10	3	10	3	3	10	10	3	3	10	10	3	10	3	0	2
Bobot		0,153	0,058	0,056	0,044	0,114	0,036	0,060	0,033	0,029	0,045	0,038	0,080	0,023	0,022	0,037	0,061	0,111
Nilai Terbobot		0,460	0,584	0,168	0,435	0,342	0,107	0,600	0,325	0,088	0,136	0,376	0,798	0,070	0,224	0,111	0,000	0,222
Capaian Antar Perspektif		1,043		2,201								1,468				0,333		
Capaian kinerja		5,045																

Diperlukan perbaikan dari kedua KPI ini oleh Responden H agar kegiatan operasional kantor tidak terganggu keesokan harinya.

I. Pengukuran Kinerja Responden I

Responden I (Tabel 4.12) mendapatkan penilaian kerja secara menyeluruh sebesar 5.754 dengan kriteria cukup. KPI yang didapatkan oleh Responden I adalah 7 kriteria merah, 1 kriteria cukup dan 9 kriteria baik. Berbeda dengan tenaga kontrak yang sebelumnya, Responden I tergolong rajin pada KPI keterlambatan sehingga mendapatkan kriteria baik dan KPI jumlah tidak masuk hingga 0 pada Bulan Mei 2018. Jadi dengan melihat keaktifan Responden I terfokus pada kegiatan kantor yang sifatnya adalah laporan pajak dan mengagendaris surat-surat serta undangan yang masuk tiap harinya. Dengan melihat perspektif pengembangan diri dari 3 KPI terdapat 2 KPI berwarna merah yang didapatkan Responden I sehingga perlu diperhatikan untuk KPI jumlah forum diskusi diikuti dan KPI jumlah studi lapanganyang diikuti. Hal ini perlu dilakukan agar Responden I memiliki wawasan lebih dari apa yang terjadi di luar lingkungan kantor serta mampu mengembangkan diri dengan baik dengan melihat permasalahan-permasalahan yang terjadi.

J. Pengukuran Kinerja Responden J

Responden J mendapatkan nilai keseluruhan sebesar 5.045 dengan kriteria cukup. Kriteria merah juga didapatkan oleh J sebanyak 10 dan 7 KPI berwarna hijau. KPI yang paling buruk didapatkan Responden J pada jumlah forum diskusi yang diikuti tiap minggunya. Tercatat hanya ada 2 kali dari 4 kali target yang ditetapkan. Melihat data KPI Tabel 4.13 bahwa Responden J fokus bekerja pada surat yang sifatnya pertanggungjawaban terlihat pada capaian KPI E2B dan E2C yang sangat baik sesuai target yang telah ditentukan.

K. Pengukuran Kinerja Responden K

Penilaian kinerja dari Responden K (Tabel 4.14) adalah 3.346 dengan kriteria cukup. Untuk capaian tiap KPI Responden K adalah 10 kriteria merah, 3 kriteria kurang dan 4 kriteria baik. Perbaikan yang perlu dilakukan oleh Responden K adalah pada KPI mengikuti rapat rutin tiap bulan, durasi waktu tidur, jumlah forum diskusi tiap minggu dan jumlah studi lapangan yang diikuti tiap 4 bulan. Melihat data pada pencapaian, Responden K kurang minat bekerja yang sifatnya sebuah forum sehingga waktu dominan yang dilakukan Responden K dalam bekerja adalah menyelesaikan tugas laporan dinas luar dan berkas-berkas pertanggungjawaban. Jika ditinjau lagi nilai capaian kinerja Responden K perlu perbaikan yang cukup banyak.

Tabel 4.15 Penilaian Tenaga Kontrak Responden K

KPI		F1A	F1B	E1A	E1B	E1C	E2A	E2B	E2C	E2D	E2E	I1A	I1B	I2A	I2B	P1A	P1B	P1C
Target		5	5	3	6	2	15	20	10	2	2	35	8	3	1	1	4	4
Pencapaian		9	0	0	5	1	13	15	9	1	2	25	5	2	1	1	2	1
Nilai	10	0	0	0	7	4	15	20	10	4	2	35	8	8	1	2	7	5
	9	1,29	0,14	0,14	6,57	3,71	14,57	19,57	9,71	3,57	1,86	33,57	8	7,14	1	1,86	6,71	4,71
	8	2,57	0,29	0,29	6,14	3,43	14,14	19,14	9,43	3,14	1,71	32,14	8	6,29	1	1,71	6,43	4,43
	7	3,86	0,43	0,43	5,71	3,14	13,71	18,71	9,14	2,71	1,57	30,71	8	5,43	1	1,57	6,14	4,14
	6	5,14	0,57	0,57	5,29	2,86	13,29	18,29	8,86	2,29	1,43	29,29	8	4,57	1	1,43	5,86	3,86
	5	6,43	0,71	0,71	4,86	2,57	12,86	17,86	8,57	1,86	1,29	27,86	8	3,71	1	1,29	5,57	3,57
	4	7,71	0,86	0,86	4,43	2,29	12,43	17,43	8,29	1,43	1,14	26,43	8	2,86	1	1,14	5,29	3,29
	3	9	1	1	4	2	12	17	8	1	1	25	8	2	1	1	5	3
	2	11	2,33	2,67	2,67	1,67	11,33	16,00	7,67	1	1	25	7	2	1	0,67	4	2,33
	1	13	3,67	4,33	2,00	1,33	10,67	15,00	7,33	1	1	25	6	2	1	0,33	3	1,67
0	15	5	6	1	1	10	14	7	1	1	25	5	2	1	0	2	1	
Nilai		3	10	10	5	0	5	1	7	3	10	3	0	3	10	3	0	0
Bobot		0,153	0,058	0,056	0,044	0,114	0,036	0,060	0,033	0,029	0,045	0,038	0,080	0,023	0,022	0,037	0,061	0,111
Nilai Terbobot		0,460	0,584	0,560	0,218	0,000	0,178	0,060	0,228	0,088	0,454	0,113	0,000	0,070	0,224	0,111	0,000	0,000
Capaian Antar Perspektif		1,043		1,785								0,407				0,111		
Capaian kinerja		3,346																

Tabel 4.16 Capaian Kinerja Tenaga Kontrak pada Bulan Mei 2018

KPI	Nilai Terbobot										
	Resp A	Resp B	Resp C	Resp D	Resp E	Resp F	Resp G	Resp H	Resp I	Resp J	Resp K
F1A Jumlah Keterlambatan Tiap Bulan	1,073	1,379	1,379	0,306	0,460	0,000	0,460	0,153	1,226	0,460	0,460
F1B Jumlah Tidak Masuk Tiap Bulan	0,058	0,058	0,175	0,117	0,175	0,117	0,175	0,175	0,584	0,584	0,584
E1A Tingkat Konflik antar Personal Tiap Bulan	0,168	0,000	0,560	0,560	0,560	0,112	0,168	0,168	0,560	0,168	0,560
E1B Jumlah Acara yang Diikuti dari Instansi Tiap 6 Bulan	0,131	0,000	0,435	0,131	0,131	0,087	0,087	0,218	0,435	0,435	0,218
E1C Jumlah Mengikuti Rapat Rutin Tiap Bulan	0,798	0,798	0,342	0,798	1,141	0,798	0,342	0,342	0,342	0,342	0,000
E2A Mengagendais Surat-Surat dan Undangan Tiap Hari	0,107	0,000	0,178	0,107	0,178	0,285	0,071	0,107	0,178	0,107	0,178
E2B Pengerjaan Surat Pertanggungjawaban Tiap Pekan	0,180	0,120	0,120	0,000	0,300	0,180	0,120	0,300	0,480	0,600	0,060
E2C Mendelivery Surat Pertanggungjawaban Kegiatan tiap Pekan	0,098	0,000	0,228	0,098	0,098	0,325	0,000	0,098	0,000	0,325	0,228
E2D Pengerjaan Laporan Pajak Alat Kelengkapan Kantor	0,293	0,088	0,146	0,088	0,088	0,146	0,146	0,088	0,234	0,088	0,088
E2E Jumlah Laporan Dinas Luar Tiap Bulan	0,136	0,136	0,454	0,136	0,136	0,136	0,454	0,454	0,136	0,136	0,454
I1A Durasi Waktu Olahraga Tiap Pekan	0,376	0,113	0,376	0,113	0,113	0,113	0,113	0,113	0,376	0,376	0,113
Tidur	0,798	0,000	0,000	0,798	0,798	0,000	0,798	0,000	0,798	0,798	0,000
I2A Jumlah Kegiatan Rohani yang Diikuti Tiap Bulan	0,163	0,163	0,233	0,070	0,070	0,070	0,140	0,163	0,070	0,070	0,070
I2B Jumlah Psikotest Diikuti Tiap Tahun	0,224	0,224	0,224	0,224	0,224	0,224	0,224	0,224	0,224	0,224	0,224
P1A Jumlah Program Training yang Diikuti	0,111	0,111	0,111	0,370	0,111	0,000	0,000	0,111	0,111	0,111	0,111
P1B Jumlah Forum Diskusi Diikuti Tiap Minggu	0,428	0,612	0,183	0,428	0,428	0,122	0,183	0,183	0,000	0,000	0,000
P1C jumlah Studi Lapangan Diikuti Tiap 4 Bulan	0,332	1,108	1,108	0,222	0,332	1,108	1,108	1,108	0,000	0,222	0,000
Total	5,474	4,911	6,253	4,565	5,342	3,824	4,590	4,005	5,754	5,045	3,346

4.7 Perhitungan Penilaian Kinerja Keseluruhan

Dari perhitungan penilaian kinerja masing-masing KPI pada tenaga kontrak tersebut di atas, dapat diperoleh nilai tunggal kinerja masing-masing performa tenaga kontrak Instansi XYZ untuk setiap orangnya. Hasil perhitungan tersebut terdapat pada Tabel 4.15.

Dari tabel 4.15 diperoleh bahwa nilai akhir kinerja masing-masing tenaga kontrak administrasi Instansi XYZ pada Bulan Mei 2018 dengan kriteria cukup sebanyak 11 orang. Hal ini menundakan semua orang tenaga administrasi mendapatkan kriteria cukup dalam bekerja. Kriteria cukup seharusnya menjadi perhatian tersendiri bagi *stakeholder*. Perlunya upaya peningkatan kinerja pada tenaga kerja yang memiliki nilai kriteria cukup ini. Untuk upaya peningkatan ini bisa diamati mengenai KPI yang dominan yang mendapatkan kriteria merah.

Dari hasil penilaian 11 orang tenaga kontrak yang memiliki kendala KPI Keterlambatan sebanyak 7 orang. Untuk KPI keterlambatan seharusnya menjadi monitoring tersendiri oleh pimpinan. Oleh karena itu, perlunya upaya peningkatan kinerja diawal masuk jam kantor guna menstimulus tenaga kontrak untuk datang lebih awal dari jam kerja yang ada. Jika dilakukan perubahan akan jam kantor tidaklah mungkin karena jam kantor merupakan peraturan dari Walikota Surabaya langsung dan telah ada peraturannya secara baku. Satu-satunya cara adalah perlu dilakukan perbaikan dari tenaga kontrak untuk datang lebih awal dari jam kantor tersebut. Kegiatan-kegiatan di awal memulai kerja misalnya berupa apel pagi guna koordinasi atau melakukan senam rutin di pagi hari setengah jam lebih awal jam kantor sehingga rasa keinginan bagi tenaga kontrak untuk hadir lebih awal akan muncul. Mungkin diperlukannya FGD yang melibatkan seluruh pimpinan kantor guna mendapatkan solusi terbaik dari penyelesaian permasalahan yang terjadi.

4.8 Implikasi Manajerial untuk Instansi XYZ

Berdasarkan hasil analisis data yang telah didapatkan maka dilakukan wawancara terhadap pimpinan instansi sehingga memunculkan beberapa usaha perbaikan di waktu mendatang. Berikut ini usaha yang dapat dilakukan oleh pimpinan Instansi Pemerintah XYZ meliputi:

- a. Pimpinan perlu mengembangkan sebuah sikap untuk menarik simpati tenaga kontrak. Kehadiran seorang pimpinan dengan tingkat sering akan menjadikan pimpinan dekat dengan elemen-elemen tenaga kontrak secara langsung dan dapat meningkatkan kinerja.
- b. Pimpinan perlu memberikan keleluasaan kepada tenaga kontrak untuk mengerjakan tugas dengan caranya sendiri atau bahkan sering-sering membuka dan mengamati akan hasil kerja tenaga kontrak secara berkala. Jika perlu memberikan bantuan berupa pembinaan bagi tenaga kontrak yang sedang mengalami kendala manajemen waktu maupun tugas kantor. Sehingga tanggung jawab tenaga kontrak akan

terbentuk akan tugas-tugas yang dikerjakannya.

- c. Pimpinan dan Sub Bagian perlu melakukan pendekatan kepada tenaga kontak untuk menekankan nilai loyalitas dan kesetiaan di birokrasi pemerintahan seperti memberikan *reward* tertentu atau memberikan pelatihan yang diadakan di Pemerintah Kota Surabaya. Hal ini dilakukan semata-mata guna meningkatkan kinerja tenaga kontrak.
- d. Pimpinan perlu melakukan sosialisasi akan adanya penilaian kinerja tenaga kontrak, hal ini mengingat bahwa pada Instansi XYZ belum pernah dilakukan penilaian kinerja tenaga kontrak. Sosialisasi ini dapat dilakukan pada objek yang sesuai pada penelitian ini yaitu tenaga administrasi. Pada sosialisasi juga diperlukan pentingnya pengukuran kinerja perseorang sehingga nantinya berpengaruh pada kinerja instansi.
- e. Pimpinan perlu melakukan pengawasan yang lebih baik untuk ketepatan waktu tenaga kontrak dalam menyelesaikan tugas masing-masing dan sering melakukan evaluasi akan Sasaran Strategi, KPI-KPI, serta target yang ditetapkan guna kepentingan organisasi.
- f. Pimpinan perlu memberikan slogan-slogan di sudut ruangan untuk memberikan pemahaman akan pentingnya target yang ditentukan.
- g. Pimpinan perlu memberikan surat rekomendasi pengangkatan kepegawaian bagi tenaga kontrak kepada Pemerintah Kota Surabaya. Hal ini dapat menjadikan salah satu data referensi bahwa pengangkatan pegawai tidak sepenuhnya melalui tes secara tertulis.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Dari hasil pengukuran kinerja dan percobaan implementasi sistem yang dirancang pada Instansi Pemerintah XYZ dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- a. Perumusan KPI dan Sasaran Strategi yang ada pada Tabel 4.1 dapat menjadi masukan dan diterapkan oleh Instansi XYZ dalam waktu berikutnya guna menunjang kinerja tiap tenaga kontrak yang ada pada Instansi tersebut.
- b. Tingkat bobot KPI paling besar pada KPI Jumlah Keterlambatan sebesar (0.1532), kemudian KPI Mengikuti Rapat Rutin sebesar (0.1141) selanjutnya KPI Jumlah Studi Lapangan yang Diikuti sebesar (0.1108). Tabel 4.3 merupakan penyajian data yang lebih lengkapnya.
- c. Penilaian yang telah dilakukan tiap tenaga kontrak pada tabel 4.15 menunjukkan nilai kinerja tenaga kontrak yang paling baik adalah Responden C dengan capaian kinerja total sebesar (6.253) selanjutnya Responden I dengan capaian kinerja total sebesar (5.754) dan Responden A capaian kinerja total sebesar (5.474). Sedangkan capaian kinerja total paling kecil didapatkan Responden K yaitu (3.346).
- d. Dari hasil penilaian yang telah dihitung maka dapat diberikan rekomendasi bagi tenaga kontrak yang memiliki capaian kinerja cukup. Para *stakeholder* dengan berdasarkan data penilaian ini dapat mengetahui seberapa jauh kinerja tenaga kontrak administrasi yang ada pada Instansi XYZ. Rekomendasi yang dapat diajukan seperti:
 - Pimpinan perlu menumbuhkan sebuah sikap untuk menarik simpati tenaga kontrak dengan memberikan tugas secara langsung.
 - Pimpinan memberikan tanggung jawab dan pengawasan kepada tenaga kontrak.
 - Pimpinan perlu memberikan *reward* kepada tenaga kontrak yang mendapatkan nilai capaian kinerja total kriteria baik untuk memicu semangat tenaga kontrak yang lain.
 - Pimpinan perlu melakukan sosialisasi akan pentingnya peningkatan kinerja masing-masing tenaga kontrak.
 - Pimpinan perlu melakukan pengawasan akan tugas yang diberikan.
 - Memberikan slogan-slogan di sudut ruangan tentang giat bekerja dan selalu berusaha memenuhi capaian sesuai target.

- Memberikan surat rekomendasi bagi tenaga kontrak dengan kinerja yang baik menjadi Pegawai Negeri Sipil di kemudian hari apabila suatu saat ada permintaan akan pengangkatan pegawai.

5.2 Saran

Dari kesimpulan tersebut di atas, maka dapat diberikan saran-saran sebagai berikut:

- a. Untuk memudahkan penggunaan metode ini akan lebih baik jika data-data yang menjadi input dari indikator dikelola dengan baik (dicatat dengan rapi)
- b. Dalam upaya penungkatan kinerja instansi, sebaiknya instansi melakukan perbaikan untuk beberapa indikator kinerja yang masih belum memenuhi target sehingga dapat di *breakdown* ke capaian kinerja individu.
- c. Instansi hendaknya selalu menjaga pentingnya koordinasi antar tenaga kerja karena mengingat salah satu KPI yang memiliki bobot terbesar yaitu pentingnya rapat rutin untuk koordinasi.
- d. Instansi XYZ hendaknya menetapkan solusi untuk KPI Jumlah Keterlambatan tiap tenaga kontrak karena faktor ini merupakan bobot terbesar pada rumusan tenaga kontrak dan sekaligus menjadi masalah terbesar tenaga kontrak dikarenakan sebagian besar tenaga kontrak memiliki skala kurang pada KPI.

DAFTAR PUSTAKA

- A. Dale Timpe. 1999. *Motivasi Pegawai*. Terjemahan Susanto Budhi Dharma. Jakarta: Gramedia.
- Firdaus, Muhammad Rio. 2016. *Analisis Faktor - Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai (Studi Kasus Puskesmas Pisangan)*.
- Gibson, James, L., et al. 1987. *Organisasi dan Manajeme: Perilaku, Struktur, Proses*. Binarupa Aksara, Jakarta.
- Hertz, H. S. 2007. *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence Indonesian Quality Award Foundation*. Jakarta.
- Iwan Vanany, 2003. *Aplikasi Analytic Network Process (ANP) pada Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja (Studi Kasus pada PT. X)*. Jurnal Teknik Industri Vol. 5, NO. 1, JUNI 2003: 50 – 62.
- Kasa Taruna, Jamhari. 2011. *Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja pada Dinas Pekerjaan Umum Daerah Kota Blitar dengan Metode Balanced Scorecard dan Analytical Hierarchy Process*. Prosiding Seminar Nasional Manajemen Teknologi XIV.
- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Cetakan ke-1: PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, 2016. Instansi XYZ. Surabaya
- Mangkunegara, AA. AP. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Mason Carpenter, Talya Bauer, and Berrin Erdogan. 2010 *Personal Banlanced Scorecard*.
- Moeheriono. 2012. *Indikator Kinerja Utama (IKU)*. PT Raja Grafindo Persada; Depok.
- Nurjaman, S. 2006. *Pengukuran Kinerja Dengan Balanced Scorecard. (1991): 16–48. Pengukuran Kinerja PT. Smart, Tbk. 2010. : 1–120.*
- Nyoman Ayu Sugiantini, 2007. *Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Menggunakan Pengembangan Metode Total Performance Scorecard*. Prosiding Seminar Nasional Manajemen Teknologi V Program Studi MMT-ITS, Surabaya 3 Pebruari 2007.
- Rampersad. 2005. *Personal Balanced Scorecard: The way to individual happiness, personal integrity, and organizational effectiveness*. Charlotte, NC: Information Age Publishing.

- Ridwan Kwang, Dumilah Ayuningtyas, 2011. *Evaluasi Kinerja Perawat Pelaksana Rumah Sakit M.H. Thamrin Salemba Dengan Pendekatan Personal Balance Scorecard Tahun 2010*. Jurnal Manajemen Pelayanan Kesehatan Vol. 14 No. 04 Desember 2011: 197-206.
- Riggs, James L. 1987. *Production System Plannning, Analysis and Control*. Oregon : Oregon University US.
- Rivai, dan Ahmad. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari teori ke Praktik*. PT. Raja Grahafindo Persada. Jakarta.
- Rivai, Veitzhal dan Basri. 2004. *Performance Appraisal*; Sistem yang tepat untuk menilai kinerja karyawan dan daya saing perusahaan: Prenada Media.
- Robins, S.P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. PT. Indeks Kelompok Gramedia. Jakarta.
- Saaty, TL, 1999. *Fundamentals of the Analytic Network Process*, www.isahp2003.net, ISAHp 1999; Kobe, Japan, August 12 – 14.
- Sabdan, Sitti Rahmatiah. 2016. *Pengukuran Kinerja Berdasarkan Kriteria Malcolm Baldrige Pada Kategori Perencanaan Strategis (Studi Kasus PT. PLN Persero) Unit Induk Pembangunan XIII Makassar*.
- Scott. I. W, dan Tiessen. P. 1999. *Managerial Tim and Performance Measurement Accounting Organizational and Society*. Vol. 24. P.263-285.
- Sitanggang, Tiodor C M. 2016. *Kinerja Karyawan Bagian Produksi pada Pt. Andatu Lestari Plywood (Skripsi) Oleh Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian*.
- Stoner, J dan Swanto. 1997. *Manajemen Intermedia*. Jakarta.
- Stout, L.D. 1993. *Performance Measurement Guide*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Suryadi, K. (2006). Fleksibilitas Pengembangan Analytic Hierarkhy Process (AHP) dalam Kombinasi dengan Model Keputusan Non-AHP. In D. Sudardini (Ed.),
- Thomas Junaidi, 2013. *Pengukuran Kinerja Karyawan Sesuai Dasar Job Analysis dengan Metode Personal Balanced Scorecard Di UD. Alinco, Surabaya*. Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya Vol.2 No.1 (2013).
- T. Yuri Zagloel, Yadrifil dan Lithrone Laricha, 2008. *Perencanaan Strategi Dalam Upaya Menyelaraskan Tujuan Organisasi dan Tujuan Karyawan Dengan Pendekatan Total Performance Scorecard*. Jurnal Teknik Industri Vol. 10, No. 2, Desember 2008: 138-150.

LAMPIRAN I

KUESIONER PENELITIAN

Kepada Bapak atau ibu pegawai yang terhormat,

Perkenalkan, saya Muhammad Dwi Bagus Auriyanto, mahasiswa MMT-ITS, berkaitan dengan penelitian yang dilakukan berjudul Pengukuran Kinerja Pegawai Kontrak Instansi Pemerintah XYZ dengan Metode *Personal Balanced Scorecard* (PBSC). Saya memohon kepada bapak atau ibu meluangkan sedikit atas waktunya untuk bersedia mengisi pernyataan-pernyataan yang tersedia pada setiap kolom kuesioner yang ada dibawah ini sesuai dengan petunjuk pengisian masing-masing kuesioner. Kuesioner ini terdiri dari 3 eksemplar yaitu kuesioner penentuan sasaran strategis, penentuan indikator pengukuran kinerja (KPI) dan pembobotan KPI.

Pengisian pertanyaan-pertanyaan pada kuesioner mempunyai tujuan untuk memperoleh data perihal informasi yang saya butuhkan untuk melakukan pengukuran kinerja dengan menggunakan 4 perspektif pada metode *Personal Balanced Scorecard*.

Identitas Responden: (Berikan tanda () pada kolom yang telah disediakan)

- **Jenis Kelamin** : ☐ Laki-Laki ☐ Perempuan

- **Umur** : ☐ 21-40 Tahun
☐ 41-50 Tahun ☐ >51 Tahun

- **Lama Bekerja** : ☐ < 1 Tahun ☐ 1-5 Tahun
☐ 5-10 Tahun ☐ >10 Tahun

- **Jabatan** : ☐ Pimpinan Instansi
☐ Kepala Bagian Umum
☐ Kepala Sub Bagian Umum
☐ Kepala Kepegawaian

**PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER PERBANDINGAN
BERPASANGAN (*PAIRWISE COMPARISON QUESTIONER*)**

Yth. Responden Penelitian

**Pengukuran Kinerja Tenaga Kontrak Instansi Pemerintah XYZ
dengan *Personal Balanced Scorecard* (PBSC)**

Kuesioner ini disusun dalam rangka mendisain atau merancang ulang penilaian kinerja Instansi Pemerintah XYZ agar didapatkan suatu model atau kerangka penilaian yang lebih sesuai dengan kondisi dan sifat jasa pelayanan kepada masyarakat. Untuk itu kepada para responden disarankan agar mengisi sesuai dengan fakta dan pengalaman kerja yang dialami tentang hal-hal yang sangat mempengaruhi dan kurang mempengaruhi atau tidak berpengaruh terhadap pencapaian nilai kinerja kontraktor. Silahkan Anda berikan penilaian sebagai berikut:

Contoh:

1	Stabilitas Keuangan (A)								vs	(B) Kesehatan Fisik dan Mental							
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Dalam kuesioner tersebut Anda diminta memberikan penilaian dengan Skala 1 sd 9 sesuai tingkat kepentingan atau prioritas dari kriteria kinerja yang dibandingkan. Adapun penjelasan dari Skala penilaian tersebut adalah sebagai berikut:

Nilai	Penjelasan Tingkat Kepentingan / Prioritas
1	Kriteria A sama pentingnya dibandingkan dengan Kriteria B
3	Kriteria A sedikit lebih penting dibandingkan dengan Kriteria B
5	Kriteria A lebih penting dibandingkan dengan Kriteria B
7	Kriteria A sangat penting dibandingkan dengan Kriteria B
9	Kriteria A mutlak sangat penting dibandingkan dengan Kriteria B
2, 4, 6, 8	Nilai tengah-tengah di antara masing-masing nilai sebelum dan sesudahnya

Sehingga jika Anda memberikan penilaian di antara kedua kriteria tersebut sebagai berikut:

1	Stabilitas Keuangan (A)							vs	(B) Kesehatan Fisik dan Mental								
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Maka dalam hal ini, Stabilitas Keuangan sangat penting dibandingkan dengan Kesehatan Fisik dan Mental..

Demikian penjelasan cara pengisian kuesioner ini, atas kerjasamanya kami mengucapkan terima kasih. Selamat Mengerjakan.

Keterangan:

Apabila ada hal-hal yang membutuhkan penjelasan, dapat menghubungi kontak person berikut: M. Dwi Bagus A (0812-3076-4532)

Saudara diminta untuk memberikan penilaian perbandingan di antara sub-kriteria dari antar perspektif:

1	Perspektif keuangan								vs	Perspektif eksternal								
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

2	Perspektif keuangan								vs	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran								
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

3	Perspektif internal								vs	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran								
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

4	Perspektif eksternal								vs	Perspektif internal								
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

5	Perspektif eksternal								vs	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran								
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

Saudara diminta untuk memberikan penilaian perbandingan di antara sub-kriteria dari antar sasaran strategi:

6									vs									
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

Saudara diminta untuk memberikan penilaian perbandingan di antara sub-kriteria dari masing- masing sub-kriteria dalam **satu perspektif**:

7									vs								
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9

8									vs								
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Berikutnya Saudara diminta untuk memberikan penilaian perbandingan di antara sub-kriteria dari masing- masing sub-kriteria dalam **lain perspektif**:

									vs								
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9

									vs								
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9

									vs								
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9

									vs								
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

LAMPIRAN II

KUESIONER PENELITIAN

Kepada Bapak atau ibu pegawai yang terhormat,

Perkenalkan, saya Muhammad Dwi Bagus Auriyanto, mahasiswa MMT-ITS, berkaitan dengan penelitian yang dilakukan berjudul Pengukuran Kinerja Tenaga Kontrak Instansi Pemerintah XYZ dengan Metode *Personal Balanced Scorecard* (PBSC). Saya memohon kepada bapak atau ibu meluangkan sedikit atas waktunya untuk bersedia memberikan masukan-masukan pada setiap kolom kuesioner yang ada dibawah ini. Kuesioner ini terdiri dari 1 eksemplar yaitu kuesioner penentuan target, cara perhitungan, dan sumber data dari KPI.

Pengisian pertanyaan-pertanyaan pada kuesioner mempunyai tujuan untuk memperoleh data perihal informasi yang saya butuhkan untuk melakukan pengukuran kinerja dengan menggunakan 4 perspektif pada metode *Personal Balanced Scorecard*.

Identitas Responden: (Berikan tanda () pada kolom yang telah disediakan)

- **Jenis Kelamin** : ☐ Laki-Laki ☐ Perempuan

- **Umur** : ☐ 21-40 Tahun ☐ 41-50 Tahun ☐ >51 Tahun

- **Lama Bekerja** : ☐ < 1 Tahun ☐ 1-5 Tahun
☐ 5-10 Tahun ☐ >10 Tahun

- **Jabatan** : ☐ Pimpinan Instansi
☐ Kepala Bagian Umum
☐ Kepala Sub Bagian Umum
☐ Kepala Kepegawaian

Rekapitulasi Diskusi Penyusunan Sasaran Strategi dan KPI Instansi XYZ

1. Perspektif Keuangan

Sasaran Strategis	KPI	Satuan	Cara Perhitungan	Sumber Data	Target
Upaya Kestabilan Pendapatan	Jumlah keterlambatan setiap bulan	Angka	Jumlah kejadian di <i>checklock</i>	Absensi	< 5
	Jumlah tidak masuk setiap bulan	Angka	Jumlah kejadian di <i>checklock</i>	Absensi	< 5

2. Perspektif Eksternal

Sasaran Strategis	KPI	Satuan	Cara Perhitungan	Sumber Data	Target
Terciptanya kerja sama yang baik di lingkungan kerja	Tingkat konflik antar personal tiap bulan	angka	Nilai konflik antar personal tiap bulan	Rekap data di kepegawaian	< 3
	Jumlah acara yang diikuti dari instansi setiap 6 bulan	angka	Keikutsertaan / kehadiran pada acara	Absensi	> 6
	Mengikuti rapat rutin setiap bulannya	angka	Kehadiran rapat	Absensi	> 2 kali
Upaya Efisiensi waktu pelayanan	Mengagendaris surat-surat dan undangan tiap hari	angka	Jumlah surat atau undangan	Database rekap surat keluar	15
	Pengerjaan Surat Pertanggung Jawaban tiap pekan	Angka	Jumlah SPJ	Database	20
	Mendelivery Surat Pertanggungjawaban kegiatan tiap pekan	Angka	Jumlah delivey	Database	10

	Pengerjaan laporan pajak operasional/alat kelengkapan kantor	Angka	Jumlah laporan	Database	2
	Jumlah laporan dinas luar terselesaikan setiap bulan	Angka	Jumlah laporan	Database	2

3. Perspektif Internal

Sasaran Strategis	KPI	Satuan	Cara Perhitungan	Sumber Data	Target
Peningkatan kesehatan fisik	Lamanya olahraga setiap hari	angka	Durasi waktu olahraga	angket	30 menit
	Jumlah waktu tidur	angka	Durasi waktu tidur malam	angket	8 jam
Peningkatan kesehatan psikis	Jumlah kegiatan rohani yang diikuti setiap bulan	angka	Jumlah kegiatan	angket	3
	Jumlah psikotes yang diikuti setiap tahun	angka	Jumlah kehasiran	database	1

3. Perspektif Pengetahuan dan Pembelajaran

Sasaran Strategis	KPI	Satuan	Cara Perhitungan	Sumber Data	Target
Peningkatan kemampuan diri	Jumlah program <i>Training</i> yang diikuti	angka	Jumlah kursus yang diikuti	Sertifikat	1
	Jumlah studi lapangan yang diikuti tiap 4 bulan	angka	Jumlah keikutsertaan aspirasi masyarakat	Absensi	4
	Jumlah forum diskusi yang diikuti tiap minggu	angka	Jumlah forum rapat eksternal	Absensi kehadiran	4

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

LAMPIRAN III

ANGKET PENELITIAN

Kepada Bapak atau ibu pegawai yang terhormat,

Perkenalkan, saya Muhammad Dwi Bagus Aurijanto, mahasiswa MMT-ITS, berkaitan dengan penelitian yang dilakukan berjudul Pengukuran Kinerja Tenaga Kontrak Instansi Pemerintah XYZ dengan Metode *Personal Balanced Scorecard* (PBSC) saya memohon kepada bapak atau ibu meluangkan sedikit atas waktunya untuk bersedia mengisi pertanyaan-pertanyaan yang tersedia pada setiap kolom angket yang ada dibawah ini sesuai dengan petunjuk pengisian masing-masing angket. Angket ini terdiri dari pertanyaan-pertanyaan tentang yang anda lakukan dalam kurun waktu tertentu. Mohon diisi dengan jujur sesuai kenyataan.

Pengisian pertanyaan-pertanyaan pada angket mempunyai tujuan untuk memperoleh data perihal informasi yang saya butuhkan untuk melakukan pengukuran kinerja dengan menggunakan 4 perspektif pada metode *Personal Balanced Scorecard*.

Identitas Responden: (Berikan tanda () pada kolom yang telah disediakan)

- **Jenis Kelamin** : ☐ Laki-Laki ☐ Perempuan

- **Umur** : ☐ 21-40 Tahun
☐ 41-50 Tahun ☐ >51 Tahun

- **Lama Bekerja** : ☐ < 1 Tahun ☐ 1-5 Tahun
☐ 5-10 Tahun ☐ >10 Tahun

- **Nama** :

PETUNJUK PENGISIAN ANGKET PENGAMBILAN DATA

- Jawablah semua pertanyaan yang tersedia dengan memberikan tanda (X) pada pilihan jawaban yang anda rasa sesuai dengan diri anda.

CONTOH:

1. Berapakah jumlah pendapatan total setiap bulannya?

- a. Rp 3.000.000 – Rp 3.500.000
- ☒ b. Rp 3.500.000 – Rp 4.000.000
- c. Rp 4.500.000 – Rp 5.000.000
- d. Rp 5.500.000 – Rp 6.000.000
- e. lebih besar dari Rp 6.000.000

Penjelasan:

Pilihan Rp 3.500.000 – 4.000.000 adalah jumlah pendapatan total yang diperoleh setiap bulannya

1. Berapa lama anda berolahraga setiap hari?

- a. 1 menit – 10 menit
- b. 11 menit – 20 menit
- c. 21 menit – 30 menit
- d. 31 menit – 40 menit
- e. 41 menit – 50 menit

2. Berapa rerata waktu tidur anda di rumah dalam sehari?

- a. 1 jam – 3 jam
- b. 4 jam – 6 jam
- c. 7 jam – 9 jam
- d. 10 jam – 11 jam
- e. 12 jam

3. Seberapa sering Anda mengikuti kegiatan rohani setiap bulannya?

- a. 1 – 3 kali sebulan
- b. 4 – 6 kali sebulan
- c. 7 – 9 kali sebulan
- d. 10 – 12 kali sebulan
- e. 13 – 15 kali sebulan

4. Berapakah jumlah buku/koran/majalah yang anda baca setiap bulannya?

- a. 2 – 4
- b. 5 – 7
- c. 7 – 9
- d. 9 – 11

LAMPIRAN IV

HASIL REKAPITULASI KUISIONER

Kriteria Acuan	Kriteria 1	Kriteria 2	Responden				Rata-Rata ukur
			1	2	3	4	
Gral	Keuangan	Eksternal	7	1	1/5	7	1,769320539
	Keuangan	Pertumbuhan pembelajaran	5	1/5	1/5	7	1,087757306
	Internal	Pertumbuhan pembelajaran	3	1/5	5	7	2,140605143
	Internal	keuangan	5	1	5	7	1,637135763
	Eksternal	Internal	5	7	5	7	5,016073763
	Eksternal	Pertumbuhan pembelajaran	1/4	1/5	1	7	0,826510818
	S1 Upaya Kestabilan Pendapatan	S2A Kerja sama yang baik lingkungan kerja	5	7	1	7	3,956320998
	S1 Upaya Kestabilan Pendapatan	S2B Upaya Efisiensi waktu pelayanan	1/7	7	1	7	1,026570002
	S1 Upaya Kestabilan Pendapatan	S3A Peningkatan Kesehatan Fisik	1/5	1/7	1/5	7	0,717213555
	S1 Upaya Kestabilan Pendapatan	S3B Peningkatan Kesehatan Psikis	1	1/7	1/5	7	0,668740305
	S1 Upaya Kestabilan Pendapatan	S4 Peningkatan kemampuan diri	3	1	1	7	2,140605143
	S2A Kerja sama yang baik lingkungan kerja	S2B Upaya Efisiensi waktu pelayanan	3	3	5	1	2,500020061
	S2A Kerja sama yang baik lingkungan kerja	S3A Peningkatan Kesehatan Fisik	5	1	1	7	2,732299279
	S2A Kerja sama yang baik lingkungan kerja	S3B Peningkatan kesehatan psikis	3	1	1	7	2,140605143
	S2A Kerja sama yang baik lingkungan kerja	S4 Peningkatan kemampuan diri	3	1	1/5	7	1,431564123
	S2B Upaya Efisiensi waktu pelayanan	S3A Peningkatan Kesehatan Fisik	9	1/7	1	7	1,732050808
	S2B Upaya Efisiensi waktu pelayanan	S4 Peningkatan kemampuan diri	5	1	1/5	7	1,026570002
	S3A Peningkatan kesehatan fisik	S3B Peningkatan Kesehatan Psikis	1	1	1	7	1,626575562
	S3A Peningkatan kesehatan fisik	S4 Peningkatan kemampuan diri	7	7	1/5	7	1,709320789
	S3B Peningkatan kesehatan psikis	S4 Peningkatan kemampuan diri	1/3	7	1	7	2,010335262

Subkriteria Acuan	Subkriteria 1	Subkriteria 2	Responden				Rata-rata skor
			1	2	3	4	
S1 Upaya Kestabilan pendapatan	K1A Jumlah keterlambatan	K1B Jumlah tidak masuk	1	1	1	2	1,189207115
	K1A Jumlah keterlambatan	K2AB Jumlah acara yang diikuti dari Instansi	3	1/5	5	2	1,56508458
	K1A Jumlah keterlambatan	K2AC Mengikuti rapat rutin tiap bulan	3	1/5	1	2	1,046635139
	K1A Jumlah keterlambatan	S2BB Pengerjaan surat pertanggungjawaban	1/3	1/5	1	2	0,604275079
	K1A Jumlah keterlambatan	S2BC Mendelivery surat pertanggungjawaban	3	1/5	1	2	1,046635139
	K1A Jumlah keterlambatan	S2BB Pengerjaan surat pertanggungjawaban	3	1/5	1	2	1,046635139
	K1A Jumlah keterlambatan	S2BE Jumlah laporan dinas terselesaikan	3	1/5	1/5	2	0,639927102
	K1A Jumlah keterlambatan	S3AB Jumlah waktu tidur	3	3	5	2	3,080070288
	K1B Jumlah tidak masuk	K2AA Tingkat konflik antar personal	3	1	5	2	2,340347319
	K1B Jumlah tidak masuk	K2AB Jumlah acara yang diikuti dari Instansi	3	1/5	1	2	1,046635139
	K1B Jumlah tidak masuk	S2BB Pengerjaan surat pertanggungjawaban	3	1/5	1	2	1,046635139
	K1B Jumlah tidak masuk	S2BD pengerjaan laporan pajak operasional/alat kelengkapan kantor	3	1/5	1	2	1,046635139
	K1B Jumlah tidak masuk	S2BE Jumlah laporan dinas luar terselesaikan	3	1/5	1	2	1,046635139
	K1B Jumlah tidak masuk	S3AB Jumlah waktu tidur	3	1	5	2	2,340347319

S2A terciptanya kerja sama yang baik di lingkungan kerja	K2AA tingkat konflik antar personal	K2AB jumlah acara yang diikuti dari Instansi	5	1/5	5	2	1,77827941
	K2AA tingkat konflik antar personal	K2AC mengikuti rapat rutin tiap bulannya	1/3	1/5	1/5	2	0,404103101
	K2AA tingkat konflik antar personal	S2BA mengagen daris surat-surat da undangan	3	1/5	1	2	1,046635139
	K2AA tingkat konflik antar personal	S2BB Pengerjaan surat pertanggungja waban	1/5	1/5	1	2	0,53182959
	K2AA tingkat konflik antar personal	S2BC mendelivery surat pertanggungja waban	1/5	1/5	1	2	0,53182959
	K2AB Jumlah acara yang diikuti dari Instansi	K2AC Mengikuti rapat rutin	1/5	1	1/5	6	0,699927102
	K2AB Jumlah acara yang diikuti dari Instansi	S2BA mengagendaris surat-surat da undangan	1/3	1	1/5	6	0,795270729
	K2AB Jumlah acara yang diikuti dari Instansi	S2BB pengerjaan surat pertanggungja waban	1/5	1	1	6	1,046635139
	K2AB Jumlah acara yang diikuti dari Instansi	S2BC mendelivery surat pertanggungja waban	1/5	1	1	6	1,046635139
	K2AC mengikuti rapat rutin	S2BA mengagendaris surat-surat da undangan	5	1	5	7	3,637135763
	K2AC mengikuti rapat rutin	S2BB Pengerjaan surat pertanggungja waban	3	1	5	7	3,201085873
	K2AC mengikuti rapat rutin	S2BC mendelivery surat pertanggungja waban	5	1	1	7	2,432299279
	K2AC mengikuti rapat rutin	S2BD pengerjaan laporan pajak operasional/ala t kelengkapan kantor	3	1	5	7	3,201085873
	K2AC mengikuti rapat rutin	S2BE Jumlah laporan dinas luar terselesaikan	3	1	1	7	2,140695143
	K2AA tingkat konflik antar personal	S3BA Jumlah kegiatan rohani yang diikuti	3	1/5	1	2	1,046635139
	K2AA tingkat konflik antar personal	S4BJumlah forum diskusi yang diikuti	3	1/5	1/5	2	0,699927102
	K2AC mengikuti rapat rutin	S4BJumlah forum diskusi yang diikuti	3	1	1	6	2,059767144
	K2AC mengikuti rapat rutin	S4C Studi lapangan yang diikuti	3	1	1	6	2,059767144

S2B Upaya Efisiensi Waktu Pelayanan	S2BA mengagendaris surat-surat dan undangan	S2BB Pengerjaan surat pertanggungja waban	1/3	1	1	7	1,235930917
	S2BA mengagendaris surat-surat dan undangan	S2BC mendelivery surat pertanggungja waban	1/3	1	5	7	1,84814779
	S2BA mengagendaris surat-surat dan undangan	S2BD pengerjaan laporan pajak operasional/alat kelengkapan kantor	1/5	1	1	7	1,087757306
	S2BA mengagendaris surat-surat dan undangan	S2BE Jumlah laporan dinas luar terselesaikan	5	1	1	7	2,432299279
	S2BB Pengerjaan surat pertanggungja waban	S2BC mendelivery surat pertanggungja waban	1	1	1	7	1,626576562
	S2BB Pengerjaan surat pertanggungja waban	S2BD pengerjaan laporan pajak operasional/alat kelengkapan kantor	1	1	5	7	2,432299279
	S2BB Pengerjaan surat pertanggungja waban	S2BE Jumlah laporan dinas luar terselesaikan	1	1	1	7	1,626576562
	S2BC mendelivery surat pertanggungja waban	S2BD pengerjaan laporan pajak operasional/alat kelengkapan kantor	1	1	1	7	1,626576562
	S2BC mendelivery surat pertanggungja waban	S2BE Jumlah laporan dinas luar terselesaikan	3	1	1	7	2,140695143
	S2BD Pengerjaan laporan pajak operasional/alat kelengkapan kantor	S2BE Jumlah laporan dinas luar terselesaikan	1/3	1	1/5	7	0,826516818
	S2BA mengagendaris surat-surat dan undangan	S4A Jumlah program training yang diikuti	1/3	1	5	7	1,84814779
	S2BA mengagendaris surat-surat dan undangan	S4B Jumlah forum diskusi yang diikuti	3	1	1	7	2,140695143
	S2BB Pengerjaan surat pertanggungja waban	S4A Jumlah program training yang diikuti	5	1	5	8	3,760603093
	S2BB Pengerjaan surat pertanggungja waban	S4B Jumlah forum diskusi yang diikuti	3	1	1	8	2,213363839
	S2BC mendelivery surat pertanggungja waban	S4A Jumlah program training yang diikuti	3	1	5	8	3,30975092
	S2BC mendelivery surat pertanggungja waban	S4B Jumlah forum diskusi yang diikuti	3	1	5	8	3,30975092
	S2BD Pengerjaan laporan pajak operasional/alat kelengkapan kantor	S4A Jumlah program training yang diikuti	3	5	5	3	3,872983346
	S2BD Pengerjaan laporan pajak operasional/alat kelengkapan kantor	S4B Jumlah forum diskusi yang diikuti	3	1	1	8	2,213363839
	S2BE Jumlah laporan dinas luar terselesaikan	S4A Jumlah program training yang diikuti	3	1	5	7	3,201085873
	S2BE Jumlah laporan dinas luar terselesaikan	S4B Jumlah forum diskusi yang diikuti	3	1	5	7	3,201085873

S3A Peningkatan Kesehatan	S3AA Lamanya waktu olahraga	S3AB Jumlah waktu tidur	1	1	1/5	0	1,046635139
S3B Peningkatan Kesehatan	S3BA Jumlah kegiatan rohani yang diikuti tiap bulan	S3BB Jumlah psikotes yang diikuti tiap tahun	5	1	1/5	8	1,681792831
Psikis	S3BB Jumlah psikotes yang diikuti	S4A Jumlah program training yang diikuti	3	1	5	6	3,080070288
S4	S4A Jumlah training yang diikuti	S4B Jumlah forum diskusi yang diikuti	1/3	1	1/5	7	0,826516818
Peningkatan Kemampuan Diri	S4A Jumlah training yang diikuti	S4C Jumlah studi lapangan yang diikuti	1/3	1	1/5	7	0,826516818
	S4B Jumlah forum diskusi yang diikuti	S4C Jumlah studi lapangan yang diikuti	3	1	1	7	2,140695143

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

SURAT PERINTAH TUGAS

Nomor :

Dalam rangka meningkatkan pelayanan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Surabaya dalam mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Surabaya perlu dilakukan susunan tugas pokok Staff Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Surabaya dengan menempatkan pada posisi yang sesuai dengan kapasitasnya, maka dengan ini :

Nama : [REDACTED]
Jabatan : Sekretaris Instansi Pemerintah XYZ

MENUGASKAN :

Kepada : Terlampir.
Untuk : Melaksanakan tugas pokok Staff Instansi XYZ Daerah Kota Surabaya sebagaimana tercantum dalam lampiran yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari surat perintah tugas ini.

Demikian surat perintah tugas ini dibuat untuk dilaksanakan sebagaimana mestinya.

Surabaya,

SEKRETARIS INSTANSI XYZ
KOTA SURABAYA

[REDACTED]
Pembina Utama Muda
[REDACTED]

Tanggal :
Nomor : _____







SUSUNAN TUGAS POKOK STAFF
SEKRETARIAT [REDACTED] DAERAH KOTA SURABAYA

JABATAN	NAMA	TUGAS POKOK
SEKRETARIS [REDACTED]	[REDACTED]	
BAGIAN UMUM		
KEPALA BAGIAN UMUM	[REDACTED]	
KA.SUB.BAG. TU DAN KEPEGAWAIAN	[REDACTED]	
STAFF	[REDACTED]	<ul style="list-style-type: none">- mengadministrasi urusan kepegawaian terkait. kepangkatan, pensiun, mutasi, meninggal dunia, askes, taspen, karis/karsu, karpegawaian.- mengadministrasi urusan kepegawaian terkait absensi finger print dan manual serta data-data kepegawaian dan konsep-konsep surat kepegawaian.- membantu administrasi kepegawaian terkait absensi finger print dan manual serta konsep-konsep surat Kepegawaian.- membantu agendaris surat-surat Sekretariat DPRD dan DPRD.- Operator listrik / AC dan genset.- mengecek kerusakan Instalasi listrik.- memastikan fungsi listrik gedung dapat beroperasi. secara optimal.- melakukan konsultasi terkait dengan tugas.
	[REDACTED]	<ul style="list-style-type: none">- membantu Administrasi Kepegawaian (Kepangkatan, Lelang, SPK, Diklat, Konsep Kepegawaian).- membantu administrasi kepegawaian terkait absensi manual dan finger print dan data-data kepegawaian serta konsep-konsep surat kepegawaian.- membantu Agendaris Surat-Surat Sekretariat DPRD dan DPRD.- membantu Arsiparis Dokumen-Dokumen.- Membantu administrasi keuangan (pajak).
	[REDACTED]	<ul style="list-style-type: none">- mengagendaris surat-surat DPRD.- mengarsip dokumen-dokumen.
	[REDACTED]	<ul style="list-style-type: none">- mengadministrasi surat masuk dan keluar Sekretaris DPRD.- mengagendaris surat-surat Sekretariat DPRD.- membantu umum kearsipan.- membantu proses administrasi kegiatan.
	[REDACTED]	<ul style="list-style-type: none">- koordinator Penyelesaian surat dan undangan DPRD dan Sekretariat DPRD.- mengantar Surat / Undangan Rapat Kpd SKPD di Wilayah Surabaya Pusat.- mengantar Surat / Undangan Rapat Ke Alamat Anggota DPRD.
	[REDACTED]	<ul style="list-style-type: none">- mengantar surat / undangan rapat kpd SKPD di wilayah Surabaya Barat.- mengantar surat / undangan rapat ke alamat anggota DPRD.
	[REDACTED]	<ul style="list-style-type: none">- mengantar surat / undangan rapat kpd SKPD di wilayah Surabaya Timur.- mengantar surat / undangan rapat ke alamat anggota DPRD.

		<ul style="list-style-type: none"> - mengantar surat / undangan rapat kpd SKPD di wilayah Surabaya Utara. - mengantar surat / undangan rapat ke alamat anggota DPRD. - membantu administrasi kearsipan dan barang. - pejabat pengadaan barang/jasa. - membantu penyimpanan dan pengurus barang milik Sekretariat DPRD.
		<ul style="list-style-type: none"> - mengantar surat / undangan rapat kpd SKPD di wilayah Surabaya Selatan. - mengantar surat / undangan rapat ke alamat Anggota DPRD.
KA.SUB.BAG. RUMAH TANGGA		
STAFF		<ul style="list-style-type: none"> - membantu Bendahara Pengeluaran - membantu Entry BKU. - membantu Umum
		<ul style="list-style-type: none"> - bendahara pengeluaran Sekretariat DPRD. - melaksanakan tugas kebendaharaan dalam rangka pelaksanaan anggaran belanja pada SKPD. - menerbitkan dan mengajukan Surat Permintaan Pembayaran Uang Persediaan (SPP-UP), Surat Permintaan Pembayaran Ganti Uang (SPP-GU), Surat Permintaan Pembayaran Tambah Uang (SPP-TU) dan Surat Permintaan Pembayaran Langsung (SPP-LS) untuk memperoleh persetujuan dari Pengguna Anggaran/Kuasa Pengguna Anggaran melalui Pejabat Penatausahaan Keuangan SKPD (PPK-SKPD) dalam rangka pengisian uang persediaan/ganti uang persediaan dan pembayaran langsung. - membuat register penerbitan surat permintaan pembayaran (SPP) untuk mencatat surat permintaan pembayaran (SPP) yang diterbitkannya. - melaksanakan penatausahaan pengeluaran. - menerbitkan dan mengajukan surat permintaan pembayaran langsung (SPP-LS) kepada pejabat pengelolaan keuangan daerah (PPKD) melalui pejabat penatausahaan keuangan SKPD (PPK-SKPD) dalam rangka pembayaran belanja bunga, subsidi, hibah, bantuan sosial, belanja bagi hasil, bantuan keuangan dan pembiayaan (khusus Bendahara Pengeluaran Satuan Kerja Pengelola Keuangan Daerah). - wajib mempertanggungjawabkan secara administratif penggunaan uang persediaan/ganti uang persediaan/tambah uang persediaan kepada Kepala SKPD melalui Pejabat Penatausahaan Keuangan SKPD (PPK-SKPD) paling lambat tanggal 10 bulan berikutnya. - wajib mempertanggungjawabkan secara administratif penggunaan uang persediaan/ganti uang persediaan/tambah uang persediaan kepada Kepala SKPD melalui Pejabat Penatausahaan Keuangan SKPD (PPK-SKPD) paling lambat tanggal 10 bulan berikutnya. - wajib mempertanggungjawabkan secara fungsional pengelolaan uang yang menjadi tanggungjawabnya dengan menyampaikan laporan pertanggungjawaban pengeluaran kepada Pejabat Pengelola Keuangan Daerah (PPKD) selaku Bendahara Umum Daerah paling lambat tanggal 10 bulan berikutnya. - wajib menutup buku kas umum dan membuat register penutupan kas pada setiap akhir bulan. - membantu umum.

STAFF		<ul style="list-style-type: none"> - bendahara pengeluaran DPRD. - melaksanakan tugas kebendaharaan dalam rangka pelaksanaan anggaran belanja pada SKPD. - menerbitkan dan mengajukan Surat Permintaan Pembayaran Uang Persediaan (SPP-UP), Surat Permintaan Pembayaran Ganti Uang (SPP-GU), Surat Permintaan Pembayaran Tambah Uang (SPP-TU) dan Surat Permintaan Pembayaran Langsung (SPP-LS) untuk memperoleh persetujuan dari Pengguna Anggaran/Kuasa Pengguna Anggaran melalui Pejabat Penatausahaan Keuangan SKPD (PPK-SKPD) dalam rangka pengisian uang persediaan/ganti uang persediaan dan pembayaran langsung. - membuat Register Penerbitan Surat Permintaan Pembayaran (SPP) untuk mencatat Surat Permintaan Pembayaran (SPP) yang diterbitkannya. - melaksanakan penatausahaan pengeluaran. - menerbitkan dan mengajukan Surat Permintaan Pembayaran Langsung (SPP-LS) kepada Pejabat Pengelolaan Keuangan Daerah (PPKD) melalui Pejabat Penatausahaan Keuangan SKPD (PPK-SKPD) dalam rangka pembayaran belanja bunga, subsidi, hibah, bantuan sosial, belanja bagi hasil, bantuan keuangan dan pembiayaan (khusus Bendahara Pengeluaran Satuan Kerja Pengelola Keuangan Daerah). - wajib mempertanggungjawabkan secara administratif penggunaan uang persediaan/ganti uang persediaan/tambah uang persediaan kepada kepala SKPD melalui Pejabat Penatausahaan Keuangan SKPD (PPK-SKPD) paling lambat tanggal 10 bulan berikutnya. - menulis BKU. - wajib mempertanggungjawabkan secara administratif penggunaan uang persediaan/ganti uang persediaan/tambah uang persediaan kepada Kepala SKPD melalui Pejabat Penatausahaan Keuangan SKPD (PPK-SKPD) paling lambat tanggal 10 bulan berikutnya.
		<ul style="list-style-type: none"> - mengentry data SPP / SPM DPRD. - bendahara gaji dan Honorarium. - menyusun dan membuat daftar gaji. - mengentry BKU. - membuat SPP, SPM Gaji, LS dan E-Performance. - membantu Administrasi Kepegawaian. - mengentry data surat tugas lembur. - membantu pemberkasan SPJ. - mengentry data BKU Sekretariat. - membantu bendahara pengeluaran. - membantu pemberkasan SPJ Sekretariat. - mengentry Data SPP / SPM Sekretariat DPRD. - membagikan gaji PNS membantu Bendahara Pengeluaran.
		<ul style="list-style-type: none"> - membantu operator listrik / AC dan genset. - membantu pengecekan kerusakan Instalasi dan gedung. - mengentry data BKU DPRD. - membantu pelaporan pajak-pajak DPRD. - mengentry data SP2D. - mengontrol peralatan kantor. - menyeter Pajak, Telepon, Listrik dan Air. - pemberkasan SPJ

STAFF		<ul style="list-style-type: none"> - membantu Bendahara Pengeluaran - Sekretaris Komisi C
		membantu Bendahara Pengeluaran
		<ul style="list-style-type: none"> - SPP/SPM pihak ke tiga. - honorarium. - pemberkasan SPJ. - membantu bendahara pengeluaran
		<ul style="list-style-type: none"> - BKU. - SPP /SPM GU/TU. - membantu pemberkasan SPJ. - membantu umum kearsipan. - admin Kinerja. - mengentry Data dan IT. - membantu penyusunan konsep Renstra, Renja, Lakip dan LPPD.
		<ul style="list-style-type: none"> - mengentry data daftar honorarium. - menyusun budgeting dan laporan keuangan. - memberkas SPJ belanja dan lembur. - mendelivery Spj kegiatan bagian umum. - membuat lembur dan tagihan – tagihan
		<ul style="list-style-type: none"> - pengurus Barang Milik Sekretariat DPRD. - mencatat barang milik SKPD ke dalam KIB, KIR, BI dan BII. - melakukan Pencatatan barang milik SKPD yang dipelihara/diperbaiki ke dalam kartu pemeliharaan. - menyiapkan laporan barang pengguna semesteran (LPBS) dan laporan barang pengguna tahunan (LBPT) serta laporan Inventarisasi 5 (lima) tahunan yang berada di SKPD kpd pengelola. - menyiapkan usulan penghapusan barang milik daerah yang rusak / tidak dipergunakan lagi.
		<ul style="list-style-type: none"> - menyimpan barang milik Sekretariat DPRD. - menerima, menyimpan dan menyerahkan barang milik SKPD ke unit pemakai. - mencatat secara tertib dan teratur penerimaan barang, pengeluaran barang, dan keadaan persediaan barang ke dalam buku/kartu barang. - menghimpun seluruh tanda bukti penerimaan barang dan pengeluaran/penyerahan secara tertib dan teratur. - membuat laporan mengenai barang yang diurusnya. - membuat laporan baik secara periodik maupun secara insidental. - membuat perhitungan/pertanggungjawaban atas barang yang diurusnya. - bertanggung jawab kpd pengelola melalui atasan langsung mengenai barang-barang yang diurusnya. - melakukan perhitungan barang (stock opname) sedikitnya setiap 6 (enam) bulan sekali. - membantu Bendahara Pengeluaran. - membantu administrasi urusan kepegawaian. - membantu penyusunan konsep Renstra, Renja, Lakip dan LPPD.
		<ul style="list-style-type: none"> - membagi koran. - pramusaji komisi-komisi DPRD. - pramusaji Sekretariat DPRD dan Fraksi. - menyiapkan ruang kerja banmus, banleg, BK dan pimpinan DPRD. - melakukan kegiatan rutin operasional kantor

STAFF		<ul style="list-style-type: none"> - memfasilitasi foto copy fraksi DPRD. - memfasilitasi foto copy para pimpinan DPRD. - memelihara mesin Foto Copy. - memastikan mesin foto copy dapat berfungsi dengan lancar. - melakukan kegiatan rutin operasional kantor. - melakukan konsultasi terkait dengan tugas. - memfasilitasi foto copy Sekretariat DPRD. - memfasilitasi foto copy komisi. - memfasilitasi foto copy banleg dan BK. - Memfasilitasi administrasi BPJS Kesehatan dan BPJS Ketenagakerjaan
		<ul style="list-style-type: none"> - Operator listrik / AC dan genset. - mengecek kerusakan Instalasi listrik memastikan fungsi listrik gedung dapat beroperasi secara optimal.
		<ul style="list-style-type: none"> - mengkoordinator sopir Ketua DPRD, Wakil Ketua DPRD dan sopir pool. - mengkoordinator pemakaian kendaraan dinas DPRD dan pool. - mengkoordinator pengecekan kondisi fisik dan non fisik kendaraan dinas DPRD dan pool. - mengemudi kendaraan pool. - merawat kendaraan dinas DPRD dan pool. - membantu melakukan kegiatan rutin operasional kantor. - membantu melakukan konsultasi terkait dengan tugas.
		<ul style="list-style-type: none"> - membantu proses administrasi kegiatan. - membantu memfasilitasi pemesanan mamin rapat. - membantu mengadministarsi mamin rapat. - membantu mengentry delivery SPJ mamin rapat. - membantu menyediakan mamin harian pegawai dan alat kelengkapan DPRD serta mengSPJkan/delivery. - membantu memberkas dan menyetorkan pembayaran pajak.
		<ul style="list-style-type: none"> - membantu proses administrasi kegiatan. - membantu memfasilitasi pemesanan mamin rapat. - membantu mengadministarsi mamin rapat. - membantu mengentry delivery SPJ mamin rapat. - membantu proses administrasi kegiatan - membantu administrasi kepegawaian terkait absensi manual dan finger print dan data-data kepegawaian serta konsep-konsep surat kepegawaian.
		<ul style="list-style-type: none"> - merawat software/hardware/komputer yang ada, melakukan perbaikan jika ada yang rusak, memastikan semua hardware dan komputer berfungsi optimal, mengevaluasi dan meningkatkan kinerja sistem IT. - mampu menangani seluruh permasalahan software/hardware/ komputer yang ada.

BAGIAN RAPAT DAN PERUNDANG-UNDANGAN		
KEPALA BAGIAN RAPAT DAN PERUNDANG-UNDANGAN		
KA.SUB.BAG. RAPAT DAN RISALAH		
STAFF		<ul style="list-style-type: none"> - Entry e budgeting dan Entry e project planing - mengerjakan jurnal kegiatan rapat alat kelengkapan dan rapat paripurna - membuat notulensi kegiatan rapat - menindaklanjuti hasil rapat - menyusun konsep risalah rapat paripurna - membuat naskah risalah rapat paripurna - memproses SPJ kegiatan rapat alat kelengkapan dan rapat paripurna - memfasilitasi kegiatan kunjungan kerja/konsultasi anggota DPRD - entry delivery dan monev - mengadministrasi SPJ narasumber
		<ul style="list-style-type: none"> - memfasilitasi pemesanan mamin rapat - administrasi mamin rapat - mengentry delivery SPJ mamin rapat - membantu menyiapkan bahan penyusunan konsep risalah rapat paripurna - memfasilitasi dan kapasitas kunker/konsultasi anggota DPRD - menyiapkan materi rapat alat kelengkapan DPRD - memfasilitasi rapat alat kelengkapan DPRD
		<ul style="list-style-type: none"> - menyiapkan materi rapat. - mengentry monev kegiatan. - mengentry delivery. - mempersiapkan sound sistem untuk rapat. - mengadministrasi barang. - menyiapkan konsep keputusan DPRD. - menyiapkan konsep keputusan pimpinan DPRD. - membantu administrasi kegiatan penyusunan perda. - menyiapkan bahan koordinasi dengan lembaga/instansi terkait. - pendampingan kunker. - membantu administrasi SPJ kegiatan rapat2 alat kelengkapan paripurna - membuat rencana kegiatan/budgeting. - panitia/pejabat penerima hasil pekerjaan.
		<ul style="list-style-type: none"> - memfasilitasi pemesanan mamin rapat - mengadministrasi mamin rapat - mengentry delivery SPJ mamin rapat - membantu menyiapkan bahan penyusunan konsep risalah rapat paripurna - memfasilitasi dan kapasitas kunker/konsultasi anggota DPRD - menyiapkan materi rapat alat kelengkapan DPRD - memfasilitasi rapat alat kelengkapan DPRD
		<ul style="list-style-type: none"> - memfasilitasi daftar hadir rapat - memfasilitasi materi rapat - mengadministrasi barang - memfasilitasi bagian tamu - membantu mengentry delivery - dokumentasi foto - mengumpulkan data jurnal rapat - memfasilitasi ruang rapat - pendampingan kunjungan kerja
		<ul style="list-style-type: none"> - membantu entry e bugeting - membantu entry e delivery - membantu administrasi SPJ perjalanan dinas

		<ul style="list-style-type: none"> - membantu memfasilitasi pemesanan mamin rapat - membantu pemberkasan SPJ dan menyeter pajak - membantu administrasi kegiatan
KA.SUB.BAG. PERUNDANG-UNDANGAN DAN KAJIAN HUKUM		
		<ul style="list-style-type: none"> - mengagendaris surat - memfasilitasi materi rapat badan musyawarah - memfasilitasi materi rapat badan anggaran - memfasilitasi materi rapat paripurna - memfasilitasi daftar hadir - mengumpulkan data jurnal rapat - membantu mengentry delivery - pendampingan kunjungan kerja
		<ul style="list-style-type: none"> - menyiapkan konsep keputusan DPRD. - menindaklanjuti hasil rapat. - membantu administrasi SPJ kegiatan pengkajian kebijakan daerah dan sosialisasi peraturan daerah. - mengerjakan risalah rapat. - membantu e-delivery SPJ pakar/narasumber. - mengumpulkan dan memverifikasi data risalah rapat. - memfasilitasi rapat. - memfasilitasi pertemuan dengan tamu bagian rapat dan perundang-undangan. - memfasilitasi kegiatan kunjungan kerja. - mendokumentasi data visual rapat. - mengumpulkan data jurnal rapat. - menyiapkan daftar hadir rapat
		<ul style="list-style-type: none"> - menyiapkan konsep keputusan DPRD. - menyiapkan konsep keputusan pimpinan DPRD. - menindaklanjuti hasil rapat alat kelengkapan. - membantu adminstrasi kegiatan pembahasan peraturan perundang-undangan. - membantu administrasi SPJ kegiatan sosialisasi raperda prakarsa DPRD. - membantu administrasi SPJ pengkajian perda dan perwali. - mengerjakan risalah rapat paripurna. - menyiapkan bahan koordinasi dan kerjasama dengan lembaga dan instansi lain. - pendampingan kunjungan kerja. - dokumentasi rapat alat kelengkapan. - delivery monev. - menyiapkan bahan penyusunan rencana kerja DPRD. - membantu mengerjakan SPJ pakar/narasumber.
		<ul style="list-style-type: none"> - membantu menyiapkan konsep keputusan DPRD. - membantu menyiapkan konsep keputusan pimpinan DPRD. - membantu menindaklanjuti hasil rapat alat kelengkapan. - membantu adminstrasi kegiatan pembahasan peraturan perundang-undangan. - membantu administrasi SPJ kegiatan sosialisasi raperda prakarsa DPRD. - membantu administrasi SPJ pengkajian perda dan perwali. - membantu mengerjakan risalah rapat paripurna. - menyiapkan bahan koordinasi dan kerjasama dengan lembaga dan instansi lain
		<ul style="list-style-type: none"> - merawat software/hardware/komputer yang ada, melakukan perbaikan jika ada yang rusak, memastikan semua hardware dan komputer berfungsi optimal, mengevaluasi dan meningkatkan kinerja sistem IT. - mampu menangani seluruh permasalahan software/hardware/ komputer yang ada.

BAGIAN RAPAT DAN PERUNDANG-UNDANGAN		
KEPALA BAGIAN INFORMASI DAN PROTOKOL	[REDACTED]	
KASUBBAG PROTOKOL DAN KEAMANAN	[REDACTED]	
	[REDACTED]	<ul style="list-style-type: none">- menyusun, menghitung dan menyiapkan anggaran perjalanan dinas setiap kegiatan- mengumpulkan dan menyusun dokumen perjalanan dinas masing-masing orang perkegiatan- mengoreksi dan menghitung rincian biaya perjalanan dinas yg sdh dilaksanakan perorang untuk setiap kegiatan- membuat rincian biaya perjalanan dinas perorang kegiatan- membuat kwitansi perjalanan dinas perorang per kegiatan- meminta tandatangan untuk SPJ perjalanan dinas perorang- mengentry E-delivery perjalanan dinas perkegiatan komponen perjalanan dinas- mengkoreksi E-delivery perjalanan dinas sebelum dimintakan tandatangan- menghitung penyerapan anggaran perjalanan dinas- koordinasi dengan pimpinan ttg perjalanan dinas yang akan dilakukan- menghitung rekapitulasi perjalanan dinas- menyusun menghitung dan memasukkan jumlah dokumen SPJ perjalanan dinas yang akan disetor ke bendahara- koordinasi dengan bendahara terkait yg sdh di SPJ kan- pengambilan ganti uang (GU) perjalanan dinas ke bendahara- menyusun dan mengentry RKA perjalanan dinas ke E-Budgeting- mengkoreksi RKA dan SSH perjalanan dinas- menyiapkan data2 dan dokumen perjalanan dinas pada saat pemeriksaan BPK- koordinasi dengan pusat dan propinsi- koordinasi dengan SKPD- menyiapkan surat untuk dokumen perjalanan dinas- menyusun dan menghitung panjar perjalanan dinas- pendampingan reses- membantu pengarsipan dokumen- membuat surat pajak- membantu menerima tamu- membantu kliping
	[REDACTED]	<ul style="list-style-type: none">- membantu tugas administrasi kegiatan anggota DPRD dan pimpinan DPRD.- memfasilitasi kegiatan pimpinan DPRD.- menjaga keamanan dan ketertiban kegiatan pimpinan DPRD.- keprotokolan pimpinan.- mendampingi pimpinan DPRD menghadiri undangan di luar kantor.- menerima tamu pimpinan DPRD.- menyiapkan koran.- koordinasi ke SKPD.- mendampingi pimpinan DPRD hearing dengan warga masyarakat.- menyiapkan surat/berkas rencana kunjungan kerja.- menyiapkan surat/berkas rencana konsultasi.

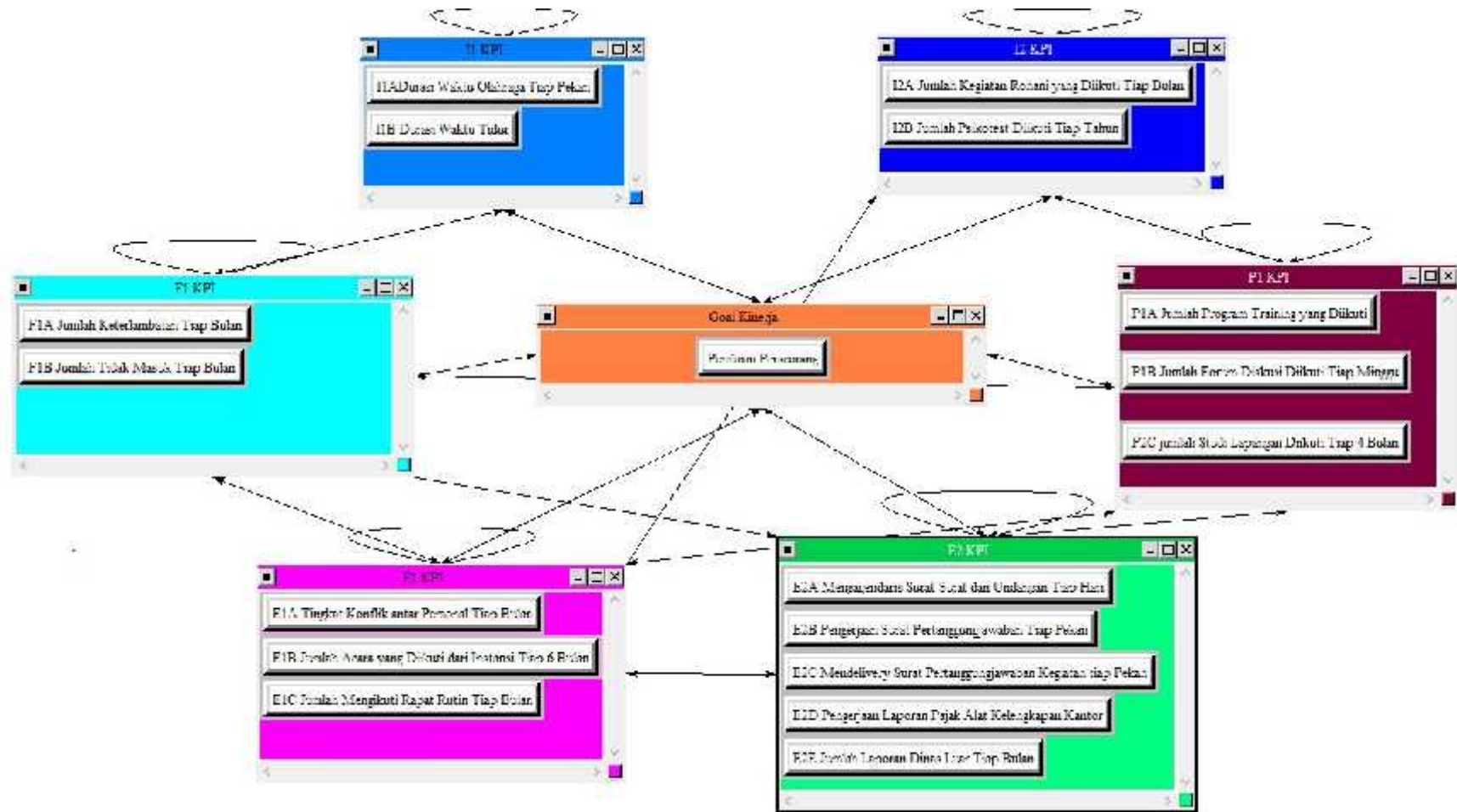
STAFF		<ul style="list-style-type: none">- menyiapkan agenda kerja pimpinan DPRD.- koordinasi dengan para anggota dan para pimpinan DPRD.- menerima tamu anggota DPRD dari luar daerah.- mendampingi pimpinan DPRD dalam mengikuti rapat koordinasi.- pendampingan reses pimpinan.- pendampingan sidak pimpinan.- membuat konsep undangan dan sambutan kegiatan.- mengelola, memverifikasi, memelihara arsip, surat dan dokumen pimpinan.- membuat laporan hasil kunker dan konsultasi pimpinan.
		<ul style="list-style-type: none">- mencari berita dikoran untuk kliping koran.- menggandakan kliping untuk dibagikan kepada pimpinan dan semua fraksi.- memfasilitasi penerimaan tamu.- menyiapkan mamin tamu.- membantu persiapan SPPD anggota DPRD yang akan berangkat kunker.- membuat konsep laporan hasil kunker- pendampingan kunker- membantu SPJ kunker- membantu dokumentasi pada kegiatan pendampingan sidak- membantu dokumentasi SPJ reses- membantu penerimaan barang masuk
		<ul style="list-style-type: none">- membantu kliping berita koran- memfasilitasi penerimaan tamu- menyiapkan surat untuk dokumen perjalanan dinas- membuat SPPD kunker- membantu pengarsipan dokumen- mengumpulkan dan menyusun dokumen perjalanan dinas masing-masing orang perkegiatan- membuat surat dan surat tugas kunker- mengerjakan SPJ, entry data dan pendampingan kegiatan kunker- pendampingan sidak- mengelola arsip kunker- mengerjakan SPJ reses- memverifikasi dokumen hasil kegiatan kunker- melakukan koordinasi dengan SKPD- membuat konsep surat undangan
		<ul style="list-style-type: none">- memfasilitasi penerimaan tamu- menyiapkan surat untuk dokumen perjalanan dinas- membuat SPPD kunker- membuat surat dan surat tugas kunker- membantu pengarsipan dokumen- mengumpulkan dan menyusun dokumen perjalanan dinas masing-masing orang perkegiatan- mengerjakan entry data, SPJ dan pendampingan kunker- pendampingan sidak- mengelola arsip kunker- mengerjakan SPJ reses- memverifikasi dokumen hasil kegiatan kunker- melakukan koordinasi dengan SKPD- membuat konsep surat undangan

STAFF		<ul style="list-style-type: none">- mencari berita di koran untuk kliping koran- menggandakan kliping untuk dibagikan kepada pimpinan dan semua fraksi- memfasilitasi penerimaan tamu- menyiapkan mamin tamu- membantu untuk persiapan SPPD anggota DPRD yang akan berangkat kunker- membuat konsep laporan hasil kunker- pendampingan kunker- membantu SPJ kunker- membantu dokumentasi pada kegiatan pendampingan sidak- membantu dokumentasi SPJ reses- membantu penerimaan barang masuk- membantu persiapan hearing- membantu pengisian E'Delivery- membantu pengisian E'budgeting
		<ul style="list-style-type: none">- mengkoordinasi pengamanan dalam gedung DPRD- memimpin personel pamdal- membuat laporan pengamanan- membuat jadwal pengamanan- koordinasi dengan pengamanan jajaran samping- memfasilitasi pedemokrasi untuk pertemuan dengan dewan- memfasilitasi penerimaan tamu- membantu untuk persiapan SPPD anggota DPRD yang akan berangkat kunker- membuat konsep laporan hasil kunker- pendampingan kunker- mengikuti pendampingan sidak- membantu SPJ kunker- membantu dokumentasi pada kegiatan pendampingan sidak- membantu SPJ reses- membantu persiapan hearing
		<ul style="list-style-type: none">- MC keprotokolan tamu dan rapat-rapat kegiatan DPRD- memproses SPJ belanja barang dan mamin kegiatan informasi dan protokol- mengentry SPJ belanja barang dan mamin kegiatan informasi dan protokol- membantu menyusun budgeting kegiatan informasi dan protokol- memfasilitasi rapat dan penerimaan tamu dalam negeri dan luar negeri- menyiapkan materi rapat/tamu untuk kegiatan hearing- menyiapkan dan memfasilitasi kegiatan perjalanan dinas DPRD- melakukan koordinasi dengan pusat/propinsi terkait kegiatan perjalanan dinas/konsultasi DPRD- membantu proses SPJ kegiatan perjalanan dinas/konsultasi DPRD- membantu proses SPJ kegiatan reses DPRD- menyediakan mamin rapat/tamu kegiatan hearing- membuat laporan pajak kegiatan informasi dan protokol

KASUBBAG INFORMASI, FASILITASI PENJARINGAN ASPIRASI MASYARAKAT DAN PERPUSTAKAAN		
STAFF		<ul style="list-style-type: none"> - entry E-delivery, E-budgeting, E-project - entry perubahan anggaran kegiatan jaring aspirasi masyarakat , SDM, reses dan sidak - membagikan kliping berita kepada fraksi dan pimpinan DPRD - memfasilitasi tamu seperti melayani kebutuhan makan/minum tamu - membantu membuat absensi tamu - pengurusan dokumen LN - pendampingan kunjungan kerja - membantu SPJ kunjungan kerja membantu kebutuhan pimpinan DPRD - membuat surat pengantar jaring aspirasi masyarakat ke BAPPEKO dan mengirimnya.
		<ul style="list-style-type: none"> - menganalisa berita yang berkaitan dengan kegiatan DPRD. - membuat kliping berita - memfoto copy berita - membantu entry E-delivery, E-budgeting, E-project - membantu entry perubahan anggaran kegiatan informasi , SDM, reses dan sidak - koordinasi dengan BAPPEKO dan bagian bina program - pengurusan dokumen luar negeri - koordinasi kerjasama luar negeri dengan pemkot surabaya, pemprop jatim dan kepmendagri jakarta - memfasilitasi tamu DPRD - pendampingan reses dan kunker - mengikuti pelaksanaan kerja bhakti - membuat konsep sambutan ketua DPRD dalam bahasa Indonesia dan Inggris - surat menyurat - membuat rekap proposal hibah jasmas - pengumpulan proposal hibah jasmas anggota DPRD - entry data E-delivery SDM, sidak dan reses
		<ul style="list-style-type: none"> - entry data E-delivery SDM, sidak dan reses - entry data monitoring evaluasi (MONEV) informasi, SDM, sidak dan reses - menyiapkan belanja barang pakai habis informasi, SDM, reses dan sidak - menghimpun hasil laporan kunjungan kerja dan foto (dokumentasi) - pendampingan sidak dan kunker - mengkonsultasi dan menyampaikan hasil data olahan atau informasi - menyusun, menyempurnakan dan menyampaikan data olahan atau informasi - merawat jaringan internet - memantau dan menyimpan data CCTV - pengurusan dokumen LN
		<ul style="list-style-type: none"> - mengSPJkan iklan/media - memfasilitasi tamu kunjungan kerja - mencari berita berhubungan dengan anggota dewan - membantu entry E-delivery publikasi - membuat kliping untuk dibagiakan komisi dan fraksi - meng SPJ kan reses - membantu mendata ATK/belanja langsung - membayarkan SPP untuk publikasi dan reses

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

Lampiran 6. Hasil Model ANP yang dilakukan dengan *Software Super Decision*



(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BIODATA PENULIS



Muhammad Dwi Bagus Aurijanto merupakan nama lengkap dari penulis tesis ini yang berjudul Pengukuran Kinerja Tenaga Kontrak Instansi Pemerintah XYZ dengan Metode *Personal Balanced Scorecard*. Penulis lahir di Surabaya pada tanggal 05 Januari 1993. Penulis merupakan anak kedua dari dua bersaudara. Pada penulisan tesis ini,

penulis merupakan salah satu tenaga kontrak di Pemerintah XYZ. Setelah lulus Sarjana tingkat 1, penulis langsung menitik karir di Instansi XYZ ini. Saat ini penulis belum berkeluarga dan tinggal dengan orang tua di Jalan Pancawarna 42/35 Kota Baru Driyorejo, Gresik. Pesan penulis adalah semoga ilmu ini bermanfaat bagi pembaca dan jika ada saran-saran yang membangun dapat menghubungi melalui email dwi.bagoez@gmail.com. Penulis akan menyambut baik pada masukan-masukan dan perkembangan dari penelitian ini sehingga peran serta akan keilmuan dari topik ini bisa diperbaiki lagi.

Terima kasih,

Salam

(Penulis)

(Halaman ini sengaja dikosongkan)